

"Meidän tulevaisuudentutkimus on sitä, että seurataan, mitä muualla tapahtuu" - tulevaisuuden ennakkoinnin kyvykkyydet ja prosessit mediayhtiöissä

Talouselämän viestintä
Maisterin tutkinnon tutkielma
Tarja Niinisalo
2016



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

**“Meidän tulevaisuudentutkimus on sitä, että seurataan,
mitä muualla tapahtuu” – tulevaisuuden ennakkoinnin
kyvykkyydet ja prosessit mediayhtiöissä**

Pro gradu -tutkielma
Tarja Niinisalo
Kevät 2016
Talouselämän viestintä

Hyväksytty johtamisen laitoksella ___ / ___ 20__ arvosanalla _____

Tekijä Tarja Niinisalo

Työn nimi “Meidän tulevaisuudentutkimus on sitä, että seurataan, mitä muualla tapahtuu” – tulevaisuuden ennakkoinnin kyvykkyydet ja prosessit mediayhtiöissä

Tutkinto Kauppatieteen maisteri KTM

Koulutusohjelma Talouselämän viestintä

Työn ohjaaja Johanna Moisander

Hyväksymisvuosi 2016

Sivumäärä 60

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tulevaisuuden ennakkointi on kasvattanut merkitystään yrityksissä päätöksenteon välineenä niin strategisessa suunnittelussa kuin tutkimuksessa ja tuotekehityksessä. Ennakointi tarjoaa välineitä esimerkiksi yritysten visioiden luomiseen, strategisten valintojen tekoon ja innovaatiotoimintaan. Ennakkoinnin avulla tulevaisuuteen voidaan varautua ja vaikuttaa.

Tämän laadullinen tutkimus kohdistuu media-alalle, joka on toimialana suurten muutosten keskellä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten sanomalehtiä kustantavissa mediayhtiöissä hankitaan, käsitellään ja hyödynnetään tulevaisuutta koskevaa tietoa, ja millaisia ennakkoinnin prosesseja niissä esiintyy. Tutkimusaineisto on kerätty yhdeksän teemahaastatteluun avulla, joihin on osallistunut henkilöitä, joilla on toimenkuvassaan strategisen suunnittelun ja toimeenpanon rooli. Henkilöitä kutsutaan tutkimuksessa mediapäälliköiksi. Heidän toimenkuviaan ovat esimerkiksi päätoimittaja, liiketoiminnan kehittämisestä vastaava johtaja ja digijohtaja. Mediapäälliköiden kautta on pyritty tavoittamaan yritysten ennakkointitoimintaa mahdollisimman laajasti. Aineisto on analysoitu teorialähtöisellä sisällönanalyysillä käyttäen erityisesti absorptiivisen kapasiteetin teoriaa ja ennakkoinnin prosessimallia.

Tutkimuksen mukaan sanomalehtiä kustantavissa mediayhtiöissä ei yleensä panosteta erityisiin ennakkoinnin prosesseihin, eikä tulevaisuutta pyritä hahmottamaan keskimäärin strategiakautta pidemmälle. Mediapäälliköiden tulevaisuusasenteisiin vaikuttavat ketterien tuotekehitysmenetelmien käyttö, kiire, organisaatioissa tapahtuneet muutokset ja yritysten taloudellinen tilanne. Lisäksi osa mediapäälliköistä katsoo, että heidän yrityksissään voidaan seurata kansainvälistä kehitystä. Tulevaisuuteen liittyvää tietoa kuitenkin hankitaan ja käytetään paljon osana normaalia toimintaa. Ennakointi esiintyy systeemin kaltaisena asiana, johon vaikuttavat osaaminen ja verkostot. Mediapäälliköt hankkivat tietoa monipuolisista lähteistä kohdistuen lähinnä omaa alaa suoraan tai läheisesti koskeviin asioihin. Tiedon hankinnassa, sulauttamisessa, muuntamisessa ja hyödyntämisessä korostuvat vuorovaikutustilanteet.

Tutkimusaineistosta poikkeaa yksi yhtiö, jossa ennakkointiin on kehitetty jatkuva prosessi. Prosessissa tulevaisuuteen liittyvää tietoa pyritään hankkimaan holistisesti päätöksenteon ja tuotekehityksen tueksi.

Avainsanat tulevaisuus, ennakkointi, tieto, absorptiivinen kapasiteetti, prosessit, media



Author Tarja Niinisalo

Title of thesis "For us, future studies mean keeping track of what is going on elsewhere" – future foresight capabilities and processes in media companies

Degree Master of Science (Economics and Business Administration)

Degree programme Corporate Communication

Thesis advisor Johanna Moisander

Year of approval 2016

Number of pages 60

Language Finnish

Abstract

Future foresight has gained increasing significance in companies as a tool for decision-making in both strategic planning as well as research and product development. For instance, foresight provides tools for companies to create visions, make strategic choices and engage themselves in innovation activities. Foresight allows preparing for the future and influencing it.

This qualitative study is focused on the media sector, a branch undergoing major changes. The aim was to determine how media companies publishing newspapers acquire, process and utilise information about the future, and what kinds of foresight processes can be detected in the companies. The research material was collected with nine theme interviews whose participants' work roles included strategic planning and implementation. In this study, these persons are referred to as media directors. Their positions included editor-in-chief, manager in charge of business development and digital director. The aim was to capture foresight activities in the companies as widely as possible through the media directors. The material was analysed with theory-based content analysis, particularly using the absorptive capacity theory and a foresight process model.

According to this study, media companies publishing newspapers do not usually particularly invest in foresight processes, and the efforts to perceive the future are normally limited to the current strategy period. Attitudes towards the future among the media directors are influenced by the use of agile product development methods, busy timetables, changes that have occurred in the organisation, and the companies' economic status. Some of the media directors also found that their companies could follow international development. Nevertheless, information related to the future is acquired and frequently used as a part of normal operations. Foresight is manifested in a system-like manner and influenced by competence and networks. The media directors acquired information from diverse sources mainly directly focused, or closely related, to their industry. Interactive situations were emphasised in acquiring, integrating, modifying and utilising information.

One company differed from the rest of the research material in that they had developed a continuous process for foresight. This process had the aim of acquiring information related to the future holistically in order to support decision-making and product development.

Keywords future, foresight, knowledge, absorptive capacity, processes, media

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	4
1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	5
1.2 Teoreettinen viitekehys, näkökulma ja tutkimusmenetelmät.....	6
1.3 Aineisto	7
1.4 Tutkimuksen rakenne	8
2. ABSORPTIIVINEN KAPASITEETTI KILPAILUKYVYN LÄHTEENÄ	9
2.1 Näkemyksiä tietoon.....	10
2.2 Tieto tulevaisuudentutkimuksessa	12
2.3 Absorptiivisen kapasiteetin neljän komponentin malli	13
2.4 Sovittelumekanismit osana absorptiivista kapasiteettia	15
3. NÄKÖKULMIA TULEVAISUUDEN ENNAKOINTIIN	17
3.1 Tulevaisuuden ennakointi yrityksissä.....	18
3.2 Ennakointi on kyky ja prosessi	19
3.3 Johtajat ja ennakointi	22
3.4 Yhteenveto teorioista	23
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4.1. Laadullinen tutkimus menetelmänä.....	25
4.2 Tutkimusaineiston analyysi.....	30
5. KETTERÄÄ ENNAKOINTIA KIIREEN KESKELLÄ	32
5.1 Mediapäälliköiden tulevaisuusasenteet	32
5.1.1 Ennakointia vai ennustamista?.....	33
5.1.2 Suunnitelmissa on oltava euron merkki	34
5.1.3 Oppeja voi ottaa muilta	35
5.2 Ennakoinnin kyvykkyydet, prosessit ja rutiinit	36
5.2.1 Näkemykset ja kokemukset tärkeitä.....	36
5.2.2 Tiedon hankinta/Syötteet.....	37
5.2.3 Tiedon sulauttaminen ja muuntaminen/Ennakointi	39
5.2.4 Tiedon hyödyntäminen / Johtopäätökset ja toiminta	41
5.2.5 Sosiaaliset sovittelumekanismit	42
5.2.6 Ennakointi systeeminä.....	43
5.2.7 Ennakointi systemaattisena toimintana.....	44
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	46
6.1. Tutkimuksen keskeiset tulokset.....	46
6.2. Tutkimuksen luotettavuus.....	51
6.3. Ehdotukset jatkotutkimukselle	53
LÄHTEET.....	56

1. Johdanto

Muutokset yritysten liiketoimintaympäristössä ovat nykyään nopeita. Perinteiset strategiat huolellisine suunnitelmineen ja vuosikellon mukaisine analyysineen eivät yksin auta organisaatioita kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Yritysten täytyy kehittää tapoja, joilla ne hankkivat, käsittelevät ja hyödyntävät jatkuvasti liiketoimintaympäristön muuttumista koskevaa tietoa. Yritysten kilpailuedut syntyvät siitä, miten kyvykkäitä ne ovat käyttämään tietoa resurssinaan (Grant 1996, 110). Menestyminen edellyttää mukautuvaa ja oppivaa strategiaa, jossa organisaatio sopeutuu nopeasti uusiin asioihin (mm. Chaffe 1985; Minzberg ym. 1998). Strategia voidaan nähdä jatkuvana prosessina, jossa olennaista on organisaation toiminta (Whittington 2006, 613; 2007, 1584).

Tietojohtamisessa tulevaisuuteen liittyvällä tiedolla on merkitystä yrityksille. Organisaatioiden kannattaa ennakoida tulevia muutoksia aktiivisesti ja tunnistaa trendejä, jotta ne voivat hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Yritysten pitäisi analysoida muutoksia laajasti, koska niiden toimintaympäristö ei koostu enää omasta alasta tai edes globaaleista taloustrendeistä. Ennakointi kytkeytyy yritysten uudistumiskyvyn kautta strategointiin, innovatiivisuuteen sekä organisaation kykyyn uudistaa omaa ajatteluaan, toimintamallejaan, arvojaan ja asenteitaan. (Stähle & Wilenius 2006, 16-17.)

Myös tulevaisuuden tutkimuksen tiedonala kannustaa organisaatioita aktiiviseen tulevaisuusajatteluun. Tulevaisuuden ennakointi voi osoittaa edessä olevia potentiaalisia mahdollisuuksia, mutta myös hälventää tulevia uhkia ja epävarmuuksia (mm. Bell 1997, Heinonen ym. 2012). Organisaation aktiivinen suhtautuminen tulevaisuuteen vähentää kaoottisuutta ja ajalehtimistä (Dator 1996, 111). Ennakointi on siis tulevaisuuteen varautumista ja vaikuttamista (Bell 1997, 73-74).

Tämän tutkimuksen keskeinen kysymys nousee tulevaisuuden ennakkoinnin roolista media-alalla: *Millaisia kyvykkyyksiä ja prosesseja mediayhtiöissä on tulevaisuuden ennakkoinnissa mediapäälliköiden kautta tarkasteltuna?* Tutkimus kohdistuu mediaan, joka on itselleni tuttu toimiala. Media on kiinnostava myös siksi, koska muutokset ovat olleet toimialalla erityisen nopeita (Malmelin 2015, 30), ja eloonjääminen muuttuvassa ympäristössä vaatii organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja avoimuutta uusille ratkaisuille (Moisander ym. 2015, 122). Mediayhtiöiden liiketoimintamallit ovat muuttuneet 2000-luvulla varsinkin digitaalisuuden myötä, kun kilpailusta on tullut globaalia ja tuotekehityksestä jatkuvaa (Hellman & Nieminen 2015, 42). Tulevaisuus ei näytä sen yksinkertaisemmalta. Media-alan liiketoimintamalleihin ja ansaintalogiikoihin tulee vaikuttamaan esimerkiksi ubiikkiteknologia (Kaivo-oja 2014, 4).

Mediayhtiöiden tilanne herättää kysymyksen siitä, ovatko ne ottaneet tulevaisuuden ennakkoinnin osaksi liiketoiminnan kehittämistä ja millä tavoin. Tutkimuskirjallisuus ei tarjoa kysymykseen vastausta eli tulevaisuuden ennakkoinnin käyttöä suomalaisissa mediayhtiöissä ei ole aiemmin tutkittu. Pyrin tässä työssä tuottamaan uutta tietoa aiheen tarkastelemiseen. Tutkin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä sanomalehtiä kustantavia yrityksiä heidän päälliköidensä kautta. Tein teemahaastatteluja, joissa käsitellään tulevaisuutta koskevan tiedon hankkimista ja hyödyntämistä organisaatioissa osana arjen työtä sekä organisaatioiden ennakkointiprosesseja. Peilaan tutkimustuloksia ennakkointia ja tietojohdantamista koskeviin teorioihin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on siis selvittää, miten sanomalehtiä kustantavissa yhtiöissä hyödynnetään tulevaisuutta koskevaa tietoa ja millaisia ennakkoinnin prosesseja niissä esiintyy. Tutkimus kohdistuu mediapäälliköiden näkemyksiin tulevaisuutta koskevan tiedon tärkeydestä ja siihen, miten he tai heidän organisaationsa hankkivat ja käyttävät tietoa organisaatioissaan rutiineina tai prosesseina. Mediapäälliköillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa henkilöitä, jotka työskentelevät johtajina tai päälliköinä joko liiketoimintayksiköissä tai läheisesti niitä tukevilla osastoilla esimiesasemassa. Haastattelemini henkilöiden tehtäväkuvassa on näin ollen strategisen suunnittelun ja toimeenpanon rooli, ja he tekevät myös tuotekehitystä. Pieni osa haastateltavista on myös hallituksessa tai toimii tiiviissä yhteistyössä hallituksen kanssa. Paikka organisaatiossa vaihtelee median koon ja tehtävän sisällön mukaan. Mediapäälliköiden toimenkuvia ovat esimerkiksi päätoimittaja, liiketoiminnan kehittämisestä vastaava johtaja ja digijohtaja.

Katson, että pääsen mediapäälliköitä tutkimalla laajimmin kiinni tulevaisuutta koskevan tiedon käyttöön alan yrityksissä. Myös tutkimuksen kirjallisuus tukee valintaa. Yleensä katsotaan, että ennakkointi sijoittuu yrityksissä kolmeen eri toimintaan: yhtiön tutkimukseen ja kehittämiseen, teknologiakeskuksiin ja liiketoimintayksiköihin tai väliaikaisiin työryhmiin (Becker 2002, 11). Tämä tutkimus kohdistuu siis ensisijaisesti keskimmäiseen ryhmään, jota pidän mediakontekstissa keskeisenä useasta syystä. Kerron syistä tarkemmin luvussa neljä, jonka aiheena on käyttämäni tutkimusmenetelmä ja -aineisto.

Hyvä tutkimus vastaa yksilöityyn kysymykseen, joka on selkeästi muotoiltu, yksikäsitteinen ja informaatiota tuottava (Metsämuuronen 2009, 39). Tässä tutkimuksessa kysymyksenä on: *Millaisia kyvykkyyksiä ja prosesseja*

mediayhtiöillä on tulevaisuuden ennakkoinnissa mediapäälliköiden kautta tarkasteltuna?

Lähestyn kysymystä kahden alakysymyksen kautta. Näitä ovat:

1. Miten mediapäälliköt tai heidän organisaationsa

a) keräävät

b) käsittelevät ja

c) hyödyntävät

tulevaisuutta koskevaa tietoa?

2. Minkälaisissa ennakkoinnin prosesseissa mediapäälliköt ovat mukana?

1.2 Teoreettinen viitekehys, näkökulma ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu tietojohdamisen alueelle. Keskityn varsinkin absorptiivisen kapasiteetin (absorptive capacity) teoriaan, jossa tarkastellaan uuden tiedon omaksumista organisaatiossa. Absorptiivinen kapasiteetti on dynaaminen kyky eli kyky, joka heijastaa organisaation taitoa vastata strategiseen muutokseen. Absorptiivinen kapasiteetti koostuu neljästä komponentista eli tiedon hankinnasta, sulauttamisesta, muuntamisesta ja hyödyntämisestä. (Zahra & George 2002.)

Lisäksi tarkastelen tulevaisuuden ennakkointiin (foresight) liittyviä teorioita. Ennakointi on tulevaisuudentutkimuksen suppeampi, soveltava ja käytännönläheinen alue, jossa korostuu kokonaisvaltainen toimintaympäristön muutoksen tunnistaminen, tarkkailu ja tulkinta (Heinonen 2010, 4). Ennakkoinnin keskeinen ajatus on aktiivinen, strateginen suhtautuminen nykytilaan ja tulevaisuuteen, ja se nähdään tyypillisesti joko prosessina tai kykynä. Käytän aineiston analyysissä erityisesti Hortonin (1999) ennakkoinnin prosessimallia, jossa tärkeää on tulevaisuustiedon ymmärtäminen.

Olen valinnut monitieteellisen näkökulman, koska mielestäni eri lähestymistavat linkittyvät luontevasti toisiinsa valitsemassani kontekstissa. Tulevaisuuden ennakkoinnin ja tietojohdamisen koulukunnissa kiinnostus kohdistuu toimintaympäristöön liittyvän tiedon hankkimiseen, muokkaamiseen, luomiseen ja käyttämiseen. Perehdyn tutkimuksessani tiedonaloihin laajemminkin siinä määrin, kun ne ovat työni kannalta relevantteja. Monitieteellisyyden valintaa tukee myös se, että ennakkointia osana organisaation normaalia tekemistä ja sisäisen kapasiteetin rakentumista on tutkittu vähän. Tutkimus on keskittynyt irrallisiin ja lineaarisiin ennakkointiprosesseihin, ennakkoinnin tulosten tuottamiseen sekä organisaatioiden ylipäähän johtoon. (Dufva 2016a; Hines & Gold 2015, 107; Saprang ym. 2013.)

Olen käyttänyt tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta, koska se soveltuu tutkimuksiin, joissa pyritään käsiteltävän aiheen ymmärtämiseen. Tein teemahaastatteluja, jotka analysoin käyttäen teorialähtöistä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on menetelmä, jonka avulla voidaan tuottaa uutta tietoa ja näkemyksiä sekä tuoda esiin piileviä tosiasioita. Analyysin pääkohteena ovat verbaliset, symboliset ja kommunikatiiviset sisällöt. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa aineisto luokitellaan ja analysoidaan valittujen teorioiden käsitteiden kautta. (Anttila 1997, 254; Tuomi & Sarajärvi, 2009, 113.)

1.3 Aineisto

Tämän tutkimuksen aineistoksi olen haastatellut yhdeksää mediapäälikkää, jotka työskentelevät sanomalehtiä julkaisevissa yhtiöissä. Pienimmät ovat niin sanottuja maakuntalehtiä, suurimmat valtakunnallisia medioita. Kaikki yritykset julkaisevat sanomalehtiä vähintään neljänä päivänä viikossa, eli päivälehtiä, ja tuottavat uutisia digitaalisiin versioihin. Yrityksillä voi olla myös muita digitaalisia palveluita tai tuotteita. Yritykset ovat Suomessa alan keskeisiä toimijoita eli niiden levikit ovat yhä merkittäviä kohderyhmissään – yleensä myös verkkosisältöjen kävijämäärät.

Mediapäälliköt työskentelevät joko yhdessä mediayrityksessä tai he vastaavat yhtiönsä sisällä useamman lehden toiminnasta digijohtajana tai päätoimittajana. Yhdeksän tekemääni haastattelua kattaa yhteensä 14 päivälehteä. Tämä vastaa noin kymmentä prosenttia Suomessa julkaistavista päivälehdistä, koska niiden määrä on noin 150 kappaletta (Sanomalehtien liitto 2016). Tutkimus saattaa tavoittaa merkittävämmän osan päivälehdistä, jos prosenttiosuus lasketaan niiden kokonaistavoittavuuden (painetun lehden ja digitaalisten versioiden yhdessä tavoittama henkilömäärä) perusteella.

Rajasin tutkimuksen kohteen suomalaisessa mediakentässä näin, koska halusin kohdistaa tutkimuksen yhdelle keskeiselle mediasektorille. Sellaisia ovat sanomalehdet, joilla on ollut Suomessa pitkään merkittävä asema. Sanomalehtien määrä on edelleen suuri väkilukuun nähden (Sanomalehtien liitto 2016). Koko joukkoviestinnän markkinalla sanomalehdet edustivat 25 prosenttia vuonna 2014 (Tilastokeskus 2015).

Sanomalehdet ovat kuitenkin samojen haasteiden edessä kuin mediatoimiala ylipäätään. Lehtien levikit, lukijapeitot ja mediamainonta ovat laskeneet selvästi 2000-luvun aikana (Tilastokeskus 2014). Digitaaliset alustat ja internet ovat murentaneet ilmaistarjonnallaan niiden perinteisen rahoituspohjan (Hellman & Nieminen 2015, 42). Sanomalehtiä kustantavat yritykset ovat siirtymässä monikanavaisten sisältökokonaisuuksien tuottajiksi sekä mediabrändien ja -alustojen kehittäjäksi, mikä edellyttää yrityksiltä uusien palvelu- ja liiketoimintamallien luomista erityisesti digitaalisiin kanaviin (Malmelin 2015, 19-

20). Tämän vuoksi käytän tutkimuksessa yrityksistä nimeä ”mediayhtiö” tai ”sanomalehtiä kustantava yhtiö”, enkä nimeä niitä sanomalehtiyhtiöiksi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Olen pyrkinyt tutkimuksessa selkeyteen. Tutkimusraportti koostuu kuudesta kokonaisuudesta. Johdantoa seuraa tutkimuksen kirjallisuuskatsaus (luvut 2. ja 3.), joissa kuvaan absorptiivisen kapasiteetin ja ennakkoinnin teorioita. Kerron tämän jälkeen käyttämästäni tutkimusmenetelmästä ja -aineiston keräämisestä.

Viidennessä luvussa analysoin tutkimusaineiston valitsemieni teorioiden kautta. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa kerron tutkimuksen johtopäätökset vastaamalla asettamiini tutkimuskysymyksiin.

2. Absorptiivinen kapasiteetti kilpailukyvyn lähteenä

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on tulevaisuuteen liittyvän tiedon hyödyntäminen mediaorganisaatioissa. Käytän tarkastelussa uuden tiedon omaksumista koskevan absorptiivisen kapasiteetin teoriaa, joka pohjautuu muun muassa strategisen johtamisen ja teknologiajohtamisen tutkimukseen. Esittelen teorian tässä luvussa. Absorptiivisen kapasiteetin käsitteen loivat Cohen ja Levinthal (1989, 1990) liittyen yritysten oppimiseen tutkimus- ja kehittämistoiminnassa (R&D). Mallia on käytetty sen jälkeen eri näkökulmista organisaatiotutkimuksessa. Suuri osa kirjallisuudesta yhdistää absorptiivisen kapasiteetin kuitenkin tuotekehitykseen. (Zahra & George 2002, 185-187; Kallio 2012.)

Cohen ja Levinthal määrittelevät absorptiivisen kapasiteetin kyvyksi arvioida, sisäistää ja hyödyntää uutta tietoa. Kun organisaatio omaksuu hankkimaansa uutta tietoa, se sulauttaa ja yhdistää tiedon sellaiseen muotoon, josta se on liiketaloudellisesti hyödynnettävissä (Cohen & Levinthal 1989, 593). Absorptiivinen kapasiteetti edellyttää oppimiskykyä ja kehittää ongelmanratkaisutaitoja (Kim 1998, 507). Absorptiivisen kapasiteetin heikkoudet voivat näkyä esimerkiksi vaikeutena omaksua hyviä käytäntöjä muilta (Szulanski 1996, 36).

Erilaiset näkökulmat kytkeytyvät Georgen ja Zahran (2002) neljän komponentin malliin, jossa absorptiivinen kapasiteetti nähdään dynaamisena kyvykkyytenä. Dynaaminen kyvykkyys liittyy organisaation kilpailukyvyn ylläpitämiseen jatkuvassa muutoksessa. Valtaosa tutkijoista näkee dynaamiset kyvykkyydet prosesseina tai rutiineina, jotka liittyvät yritysten kykyyn uudistaa resurssejaan ja kyvykkyksiään (mm. Kuuluvainen 2011; Teece ym. 1997). Dynaamiseen kyvykkyyteen liittyviä tunnistettuja prosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, strateginen päätöksenteko ja liittoutuminen erilaisiin alliansseihin (Eisenhardt & Martin 2000, 1116).

Kun absorptiivinen kapasiteetti nähdään dynaamisena kyvykkyytenä, voi yritys sen avulla ylläpitää ja kehittää kilpailukykyään strategisesti, mikä vaikuttaa edelleen muiden kompetenssien luomiseen. Tämän vuoksi absorptiivinen kapasiteetti tarjoaa organisaatioille monikertaisen kilpailukyvyn lähteen. (Zahra & George 2002, 185-186.)

Innovaatioiden näkökulmasta absorptiivinen kapasiteetti on yksi keskeisimmistä teorioista, joilla tarkastellaan ennakoinnilla tuotetun uuden tiedon hyödyntämistä. Teoria sisältää ominaisuuksia, jotka liittyvät niin näkemykselliseen kuin innovatiiviseen kyvykkyyteen. Mitä suurempi organisaation absorptiivinen kapasiteetti on, sitä paremmin se pystyy siirtämään tietoa verkostossa rakenteellisten aukkojen yli. Absorptiivisella kapasiteetilla on keskeinen rooli

tietoperusteisten innovaatioiden synnyssä yhdessä tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisen kanssa. (Koski 2012, 13; LUT 2015; Uotila ym. 2012, 30.)

Tässä tutkimuksessa keskityn erityisesti Zahran ja Georgen (2002) malliin. Esittelen sen tarkemmin myöhemmin tässä luvussa. On kuitenkin syytä ymmärtää paremmin sitä, mitä tieto on, ja miksi se on keskeistä yritysten menestymiselle.

2.1 Näkemyksiä tietoon

Tiedon merkittävyys kilpailutekijänä perustuu resurssipohjaiseen (resource-based view) teoriaan organisaatioista. Resurssipohjainen ajattelu näkee yritykset uniikkeina organisaatioina, joiden ne resurssit, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavissa, hankittavissa tai korvattavissa olevia, tuottavat sille kilpailuetua (mm. Barney 2001; Grant 1996, 110). Tietoperustainen näkemys (knowledge-based view) pyrkii selittämään tietoresursseja tällaisena keskeisenä tekijänä.

Tietoperustaisessa ajattelussa pyritään organisaation suorituskyvyn parantamiseen ja sen tavoitteiden saavuttamiseen luomalla arvoa tiedon avulla. Tämä tapahtuu kehittämällä ja koordinoimalla niitä toimintatapoja, joiden avulla ihmisissä olevasta tiedosta integroidaan tuotteita ja palveluita. Tieto ei siis ole objekti vaan ihmisissä oleva resurssi, jonka johtamiseen liittyy tiedon systemaattisen käytön lisäksi myös esimerkiksi sopivien olosuhteiden ja käytäntöjen luomista. (Grant 1996; Helander ym. 2013, 23, 26-27.)

Tieto on kiinnostanut filosofia jo klassisen Kreikan ajoista asti (mm. Alavi & Leinder 2001, 108-109; Grant 1999, 110; Niiniluoto 2010). Tiedosta onkin olemassa käsitteenä paljon erilaisia näkemyksiä. Esittelen seuraavaksi kolme lähestymistapaa tietojohdamisen alueelta sekä näkemyksiä tietoon tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta.

Ensimmäinen näkemys on yleisesti käytössä oleva tapa jakaa tieto kolmeen tasoon. Tasoja ovat data, informaatio ja tietämys (ks. Taulukko 1.) (Helander ym. 2013).

Taulukko 1. Tiedon tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (Helander ym. 2013, 18)

Tiedon taso	Määritelmä
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyyseissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Tietojohdamisen tutkijoiden Alavin ja Leinderin (2001, 111) yhteenvedossa (ks. Taulukko 2.) tieto datana, informaationa tai tietämyksenä on vain pieni osa tiedon lähestymistapaa. Heidän mallissaan esitetään tiedon erilaisten määrittelyjen lisäksi se, miten erilaiset tiedonkäsitykset vaikuttavat tietojohdamiseen.

Taulukko 2. Tiedon näkökulmia ja niiden vaikutuksia (Alavi & Leinder 2001, 111)

Näkökulma		Merkitys tietojohdamisessa
Data, informaatio ja tieto	Data on faktaa, numeraalista. Informaatio on prosessoitua/tulkittua dataa. Tieto on personoitua informaatiota.	Tietojohdaminen keskittyy siihen, että ihmiset saavuttavat potentiaalisesti käyttökelpoisen informaation ja helpottaa informaation omaksumisessa.
Mielentila	Tieto on tietämistä ja ymmärtämistä.	Tietojohdamisella parannetaan ihmisten oppimista ja ymmärrystä informaation kautta.
Objekti	Tieto on varastoitavissa ja manipuloitavissa.	Tietojohdamisen avainasia on rakentaa ja hallita tietovarantoja.
Prosessi	Tieto on erityisosaamisen käyttämisen prosessi.	Tietojohdamisen fokus on tietovirroissa ja tiedon luomisen, jakamisen ja levittämisen prosesseissa.
Pääsy tietoon	Tieto on käytettävissä olevaa informaatiota.	Tietojohdamisen fokus on organisoidussa tiedon hakemisessa ja uudelleenkäytössä.
Kyvykyys	Tieto on mahdollisuuksia vaikuttaa tekemiseen.	Tietojohdaminen on ydinkompetenssien rakentamista ja strategisen osaamisen ymmärtämistä.

Kolmas lähestymistapa perustuu Polanyin (1966) käynnistämään ajatteluun hiljaisesta ja eksplisiittisestä tiedosta. Hiljainen tieto on henkilösidonnaista ja osittain tiedostamatonta. Sitä on vaikea kommunikoida. Hiljaista tietoa kuvataan esimerkiksi osaamisena ja intuition. Eksplisiittinen tieto on puolestaan rationaalista, usein kirjalliseen muotoon puettua tietoa, jota voidaan tallettaa ja siirtää helposti. (Helander ym. 2013, 18; Nonaka & Takeuchi, 1995, 59-61; Polanyi 1966, 616.)

Hiljainen ja eksplisiittinen tieto voidaan nähdä toisiaan täydentävinä. Niiden prosessoimisesta on olemassa useita malleja, joista usein käytetty on Nonakan ja Takeuchin (1995) luoma SECI-malli. SECI:n taustalla on tietokäsitys, jonka mukaan tieto on olennaisesti kiinni ihmisen toiminnassa. Tieto on kontekstisidonnaista ja

suhteellista ihmisen käsittelemää ja tulkitsemaa informaatiota. Tietoa luodaan dynaamisesti ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. SECIssä tieto muuntuu sosiaalistamisen (socialization), ulkoistamisen (externalization), yhdistämisen (combination) ja sisäistämisen (internalization) kautta kehämäisessä muodossa organisaatiossa. (Mt. 58-59, 62.)

2.2 Tieto tulevaisuudentutkimuksessa

Koska tässä tutkimuksessa keskeistä on tulevaisuuteen liittyvä tieto, tarkastelen tiedonkäsitystä myös tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta. Tulevaisuutta koskeva tieto on luonteeltaan toisenlaista kuin muu tieteellinen tieto, koska emme voi tietää, mitä jatkossa tulee varmasti tapahtumaan.

Tieto tulevaisuudesta voi parhaimmillaankin olla vain tietoa mahdollisuuksista ja odotuksista. Tulevaisuustietoa voidaan sen vuoksi sanoa perusteltavissa olevaksi kontingentiksi mahdollisuudeksi. Mahdollisuuksien tutkiminen ja oivaltaminen nykyhetkessä perustuu olemassa olevaan tietoon, joka voi olla julkista, hiljaista tai kokemuksellista. Tieto saattaa olla ilmassa vain erilaisina merkkeinä, merkityksinä, oletuksina ja juonteina. (Dufva 2015; Rubin 2015.)

Tulevaisuudentutkimus edellyttää tiedon ja totuuden käsitteiden yleistämistä sekä siihen perustuvaa oman tietämyksen validointia. Tulevaisuustieto on sen vuoksi näkemyksellistä tietoa. Tämä tarkoittaa tietoa, jossa yhdistyvät tosiasiat ja näkemys. Näkemyksellisyyden vuoksi tulevaisuudentutkimuksessa tieto ei voi olla arvoneutraalia. Yksilön arvostuksesta riippuvat tekijät, kuten mikä on hyvää ja oikein, vaikuttavat tietoon. (Malaska 2012, 21-22; Rubin 2015.)

Dufva ja Almqvist (2015a) esittävät, että tulevaisuutta koskeva tieto on jaoteltavissa neljään erillaiseen tyyppiin. Ensimmäinen on dokumentteihin koodattu tieto (codified knowledge), joka on tietoa kirjoitetussa tai visuaalisessa muodossa. Toinen on keskusteluissa ilmaistu tieto (articulated knowledge), joka on esimerkiksi koodattua tietoa, joka on kontekstualisoitu. Kolmas on ennakointiin osallistuvien henkilöiden sisäistämä tieto (embodied knowledge), jonka osoittaa henkilöiden taitoja, kompetenssia ja osaamista. Viimeinen tulevaisuuden tiedon tyyppi on huomiokentän ulkopuolella oleva visionäärinen tieto ("out-of-radar" knowledge), joka on useimmiten uusien tulevaisuutta koskevien ideoiden lähde. Tulevaisuustietoa usein muunnellaan näiden tyyppien välillä. (Mt. 253-254.)

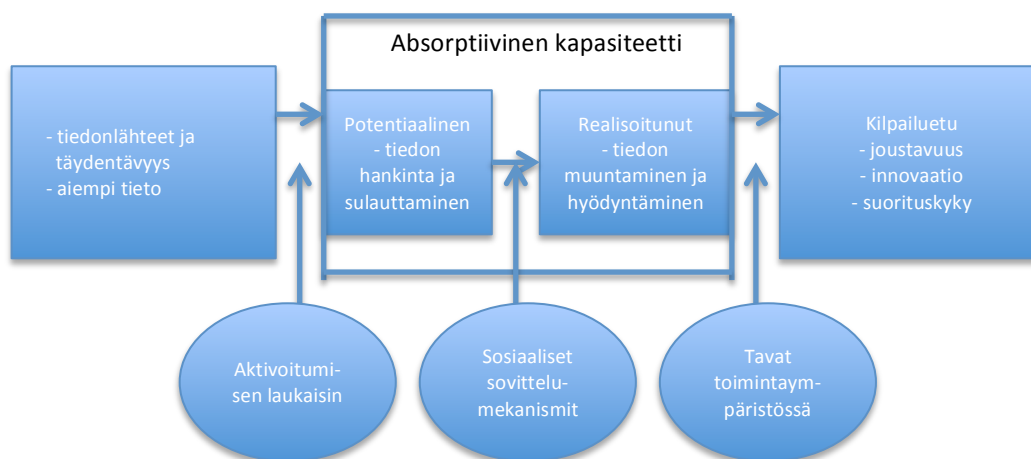
Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on dataan, informaatioon ja tietämykseen jakautuva tiedonkäsitys (Helander ym. 2013, 18). Olen kuitenkin huomionut myös muut edellä mainitut tietojohtamisen teoriat ja tulevaisuustietoa koskevat erityiset piirteet, koska mediapääalliköiden tiedonkäsitykset ovat monipuolisia, käytännöllisiä ja joustavia. He myös tunnistavat, että tulevaisuuteen liittyvä tieto on

näkemyksellistä tietoa mahdollisuuksista ja odotuksista (mm. Malaska 2012). Kuvaan mediapäälliköiden tiedonkäsityksiä tarkemmin alaluvussa 5.2.1.

2.3 Absorptiivisen kapasiteetin neljän komponentin malli

Zahran ja Georgen (2002) mukaan absorptiivinen kapasiteetti muodostuu neljästä komponentista. Absorptiivinen kapasiteetti on yhdistelmä organisaation rutiineja ja prosesseja, joilla yritykset hankkivat (acquisition), sulauttavat (assimilation), muuntavat (transformation) ja hyödyntävät tietoa tuottaakseen organisaation dynaamista kyvykkyyttä (exploitation). (Mt. 186.)

Tutkijat jakavat absorptiivisen kapasiteetin kahteen osaan: potentiaalliseen (potential ACAP eli PACAP) ja realisoituneeseen (realized ACAP eli RACAP), joilla on erilaiset, mutta toisiaan täydentävät roolit (ks. Kuva 1.). Potentiaalinen absorptiivinen kapasiteetti koskee yritysten kykyä hankkia ja sulauttaa uutta tietoa, realisoitunut puolestaan tiedon muuntamista ja hyödyntämistä organisaation toiminnassa. Nämä eivät ole riippuvaisia toisistaan eli korkea potentiaalinen absorptiivinen kapasiteetti ei takaa korkeaa realisoitunutta absorptiivista kapasiteettia. Uotila, Mäkimattila, Harmaakorpi ja Melkas (2012, 36-37) kutsuvat potentiaalista absorptiivista kapasiteettia visionääriseksi kyvykkyydeksi ja realisoitunutta absorptiivista kapasiteettia innovatiiviseksi kyvykkyydeksi (Zahra & George 2002, 190-191.)



Kuva 1. Absorptiivisen kapasiteetin malli (Mukaellen: Zahra & George 2002, 192)

Tiedon hankkiminen tarkoittaa yrityksen kykyä tunnistaa ja hankkia organisaation ulkopuolelta tietoa, joka on sille uutta ja toiminnan kannalta kriittisen tärkeää.

Tiedon hankintaan vaikuttaa aikaisempi osaaminen ja investoinnit. Hankintaa ohjaavia keskeisiä tekijöitä ovat tehokkuus – eli intensiteetti ja nopeus – sekä suunta. Näihin tekijöihin organisaation pitäisi kiinnittää huomiota pyrkiessään kehittämään uuden tiedon hankkimiseen liittyviä rutiinejaan. (Zahra & George 2002, 189.)

Mitä tehokkaammin yritys hankkii tietoa, sitä paremmin se pystyy rakentamaan absorptiivista kapasiteettiaan, jos organisaatio on nopea ja hyvä oppimaan. Pelkkä tiedon määrä ei siis ole riittävä, vaan organisaation täytyy pystyä ottamaan sitä vastaan. Suunta tarkoittaa sitä, mistä tietoa hankitaan ja minkälaisilla näkökulmilla, eli mihin lähteisiin ja polkuihin organisaatio nojaa hankkiessaan tietoa organisaation ulkopuolelta. Se, että yritys hankkii tietoa monipuolisesti täydentävistä lähteistä, parantaa sen mahdollisuuksia nostaa potentiaalista absorptiivista kapasiteettia. Tietopohjaisissa innovaatioissa yritysten ulkopuoliset tietolähteet ovat merkittäviä, eli ne vaikuttavat näyttävän suurempaa roolia kuin yrityksen sisäiset informaatiolähteet. (Koski 2012, 15; Zahra & George 2002, 189, 193.)

Uuden tiedon sulauttaminen tarkoittaa prosesseja ja rutiineja, jotka mahdollistavat ulkopuolelta tulevan tiedon analysoimisen, prosessoimisen, tulkitsemisen ja ymmärtämisen. Sillä, miten tieto täydentää olemassa olevaa tietoa organisaatiossa, on merkitystä sulauttamisessa. Tietoa ja havaintoja, jotka eivät osu yrityksen tiedonhaun alueeseen, ei pystytä helposti ymmärtämään. Ulkopuolinen tieto on myös kontekstisidonnaista, mikä usein estää ulkopuolisia ymmärtämään tai toistamaan sitä. Tiedon ymmärtäminen (comprehension) edistää tiedon sulauttamista muotoon, jota yritys voi prosessoida ja sisäistää. (Zahra & George 2002, 189-190.)

Tiedon muuntaminen viittaa yrityksen kykyyn kehittää ja hioa niitä rutiineja, jotka yhdistävät hankitun ja sulautetun tiedon olemassa olevaan tietoon. Tämä tapahtuu lisäämällä tai poistamalla tietoa tai tulkitsemalla tietoa uudella tavalla. Lopputuloksena yritys tekee uusia oivalluksia ja tunnistaa helpommin uusia mahdollisuuksia. Tämä voi vaikuttaa strategioihin, koska samalla tapa, jolla yritys näkee itsensä kilpailukentässä, saattaa muuttua. (Zahra & George 2002, 190.)

Tiedon hyödyntäminen kyvykkyutenä on yhteydessä yrityksen rutiineihin, prosesseihin ja toimintoihin ja niiden kehittämiseen. Zahra ja George (2002) sanovat, että tiedon hyödyntämisen rutiinit ovat ensisijaisen tärkeitä. Tiedon hyödyntäminen on mahdollista ilman rutiinejakin, mutta järjestelmällisyys takaa rakenteellisia, systemaattisia ja sovittuja mekanismeja, joiden avulla yritykset voivat hyödyntää tietoa varsinkin pitkällä aikavälillä. (Mt. 190.)

2.4 Sovittelumekanismit osana absorptiivista kapasiteettia

Jotta organisaatio voi luoda ja hyödyntää potentiaalista absorptiivista kapasiteettia, tarvitaan sosiaalisen integraation käytäntöjä (social integration mechanisms). Tämä tarkoittaa virallisia ja epävirallisia tapoja, joilla hankittua tietoa sulautetaan organisaatioon ja hyödynnetään sen toiminnassa. Kutsun käytäntöjä tässä tutkimuksessa sosiaalisiksi sovittelemekanismeiksi kuten absorptiivisen kapasiteetin teoriaa tutkimuksissaan käyttänyt Harmaakorpi (2008) tekee. (Zahra & George 2002, 194.)

Epäviralliset käytännöt ovat hyviä ideoiden vaihtoon, mutta muodollisten käytäntöjen etuna on systemaattisuus. Muodollinen sosiaalinen integraatio helpottaa tiedon jakamisen lisäksi tehtyjen tulkintojen kokoamista ja trendien tunnistamista. Tiedon tehokkaaseen jakamiseen vaikuttavat esimerkiksi rakenteelliset syyt. Organisaationrakenteilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden vuorovaikutukseen, ongelmanratkaisuun ja luovaan toimintaan. Muita tiedon jakamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat kognitiiviset, käyttäytymiseen liittyvät ja poliittiset syyt. (Zahra & George 2002, 194.)

Todorova ja Durisin (2007) ovat kritisoineet Zahran ja Georgen (2002) mallia ja kehittäneet teoriaa nostamalla uudelleen esiin alkuperäistä Cohenin ja Levinthalin (1989, 1990) ajattelua absorptiivisesta kapasiteetista. Tutkijat katsovat, että sosiaalisen integraation käytännöt, joilla rakennetaan yhteyksiä ja yhteisiä merkityksiä, ovat tärkeitä kaikissa absorptiivisen kapasiteetin muodostumisen vaiheissa. Vaikutus voi olla myös negatiivinen riippuen tiedon ja tietoprosessin luonteesta. (Todorova & Durisin 2007, 775-776, 780-781; Uotila ym. 2012.)

Todorova ja Durisin tuovat esiin heikkojen suhteiden (weak ties) merkitystä päinvastoin kuin Zahra ja George (2002). Heidän mukaansa tietoa voidaan jakaa onnistuneesti myös heikkojen suhteiden kautta, koska ne mahdollistavat yhteyden uuteen tietoon niin yksilöiden kuin ryhmien tasolla. Tutkijat viittaavat Hansenin (1999) tutkimukseen tuotekehitysprojekteista kompleksisissa organisaatioissa, jonka mukaan tiedon etsinnässä ja yksinkertaisen tiedon omaksumisessa heikot siteet ovat tehokkaampia. Sosiaalinen integraatio voi näissä tapauksissa heikentää absorptiivisen kapasiteetin suhdetta innovaatioihin. Vahvat siteet ja sosiaalinen integraatio ovat tärkeitä monimutkaisen tietämyksen kohdalla ja tiedonsiirrossa. (Hansen 1999, 82, 109; Todorova & Durisin 2007, 781.)

Myös organisaation vuorovaikutus- ja valtasuhteet (power relationship) voivat vaikuttaa absorptiiviseen kapasiteettiin. Merkitystä on niin organisaation sisäisillä kuin ulkoisilla valtasuhteilla eri sidosryhmiin. Valtasuhteet vaikuttavat siihen, miten organisaatiot jakavat resurssejaan. Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi siten, kuinka paljon resursseja ohjataan uusien innovaatioiden luomiseen ja asiakasryhmien laajentamiseen. Resurssit saatetaan ohjata esimerkiksi vanhoille

asiakkaille, vaikka organisaatiossa olisi uutta tietoa ja teknologiaa erilaisten innovaatioiden tekemiseksi uusille asiakkaille. (Todorova & Durisin 2007, 782.)

Keskityn tutkimusaineiston analysoimisessa siis ensisijaisesti Zahran ja Georgen (2002) neljän komponentin malliin absorptiivisesta kapasiteetista, mutta huomioin analyysissä myös edellä mainitsemani Todorovan ja Durisinin (2007) täydentävät näkemykset liittyen sosiaalisiin sovittelumekanismeihin. Syynä on se, että sosiaalisten sovittelumekanismien tärkeys mediapäälliköiden työssä tulee aineistossa selvästi esiin. Katson, että analyysi syvenee Todorovan ja Durisinin näkemykset huomioimalla.

3. Näkökulmia tulevaisuuden ennakkointiin

Se, että tulevaisuustieto on yritysten menestymisessä tärkeää, näkyy tietojohdamisen lisäksi tulevaisuudentutkimuksessa. On syytä perehtyä tarkemmin siihen, mitä tulevaisuuden ennakkointi on tulevaisuudentutkimuksen näkökulmasta. Kerron tässä luvussa siis ennakkointiin liittyvistä teorioista.

Tulevaisuuden ennakkointi (foresight) on epäselvä ja usein väärinymmärretty termi, jota käytetään laajasti erilaisissa tulevaisuuteen katsovissa ohjelmissa, selvityksissä, tutkimuksissa ja tekniikoissa. Tulevaisuuden ennakkointi myös sekoitetaan virheellisesti ennustamiseen (Horton 1999, 5; Major ym. 2001, 92.)

Tulevaisuuden ennakkointi on osa tulevaisuudentutkimusta, joka on monitieteellinen tiedonala. Tulevaisuudentutkimuksen tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää ympärillämme tapahtuvia, jatkuvasti muuttuvia ilmiöitä ja niihin liittyviä muutos- ja kehitysprosesseja (Rubin 2015). Tavoitteena on myös osoittaa, millaisia mahdollisia, todennäköisiä ja tavoiteltavia maailmoja edessämme on, jotta niihin voisi vaikuttaa (Bell 1997, 73-74).

Ennakkointi on tulevaisuudentutkimuksen suppeampi, soveltava ja käytännönläheinen alue, jossa korostuu kokonaisvaltainen toimintaympäristön muutoksen tunnistaminen, tarkkailu ja tulkinta. Ennakkointi ei ole utopioiden rakentamista, vaan systemaattinen, osallistava keskipitkän ja pidemmän tähtäimen visioiden rakentamisen prosessi, joka auttaa tämän päivän päätöksenteossa ja yhteisen toiminnan käynnistämisessä (Miles ym. 2008, 11-12). Ennakkointi on tulevaisuuden ajattelemista, siitä keskustelemista ja muokkaamista (Becker 2002, 6). Ennakkointityön pitäisi olla yrityksissä ja organisaatioissa systemaattista ja osa strategiatyötä sekä oman toiminnan kehittämistä. Tällöin se voi tuoda kilpailuetua. (Heinonen 2010, 4-6.)

Tulevaisuuden ennakkointia voidaan toteuttaa eri tasoilla: kansallisella, alueellisella ja organisaatioissa. Ennakoinnin tutkimusta tehdään esimerkiksi teknisestä (mm. Andersen ym. 2004) ja yritysten (mm. Daheim & Uerz 2008) näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan yritysten näkökulmaan (corporate foresight), jonka piirissä ennakkointia tutkitaan strategisen, innovaatioiden ja tulevaisuuden johtamisen alueilla. Ennakkointi on kasvattanut merkitystään yrityksissä päätöksenteon välineenä niin strategisessa suunnittelussa kuin tutkimuksessa ja kehityksessä. Ennakkointi on organisaatioissa erityisen tärkeää kehitettäessä tutkimus- ja innovaatiostrategioita. Tämä johtuu siitä, että tuotekehityksestä on tullut yhä kompleksisempää nykypäivän maailmassa, jota ohjaavat sosiaaliset muutokset ja talouskehitys. Innovaatiot ovat myös osa muuttuvaa ja epäyhtenäistä kokonaisuutta, jossa on mukana erilaisia toimijoita.

Tulevaisuuden ennakointi tarjoaa tähän monimutkaiseen kontekstiin paljon mahdollisuuksia, jotka auttavat pidemmän aikavälin suunnittelussa ja tilanteen haltuun ottamisessa. Myös radikaalien innovaatioiden synnyttämisessä, jotka voivat muuttaa yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia selvästi, voi ennakointi olla menestymistä edistävä tekijä. On esimerkiksi osoitettu, että ennakoiva, analyyttinen ja aggressiivinen ajattelutapa vaikuttaa positiivisesti radikaaleihin innovaatiohankkeisiin (Becker 2002, 6; Daheim & Uerz 2008, 322; Kaivo-oja 2015; Rohrbeck 2010, 6, 29-30.)

3.1 Tulevaisuuden ennakointi yrityksissä

Suomalaisten mediayhtiöiden ennakointitoimintaa ei ole tutkittu aiemmin tässä laajuudessa, eikä suomalaisyritysten ennakoinnista ylipäätään ole käytettävissä laajempia tutkimustuloksia. Suomessa tehtiin vuonna 2011 selvitys, jossa Finpro ja Boardman 2020 keräsivät ennakointiin liittyvää tietoa eri toimialoilta palveluista valmistavaan teollisuuteen. Selvityksessä oli mukana 82 yritystä. Joukossa oli myös digitaalisen median edustajia. Selvitys osoitti, että ennakointitoiminta on suomalaisyrityksissä vielä kehittymätöntä. Erityisen huonosti yritykset hyödynsivät koko henkilöstön hiljaista tietoa ja tuntumaa heikoista signaaleista, eikä strategisesti tärkeitä asiakkaita ollut integroitu ennakointiprosessiin. Raportissa kiinnitetään huomiota myös systemaattisuuden puutteeseen ja siihen, että ennakointi rajoittuu liian usein omaan toimialaan. (Finpro 2011.)

Mannermaan (1999) mukaan tulevaisuuden systemaattinen arviointi ei ole ollut erityisen suosittua yritysmaailman päättäjien keskuudessa. Syyt ovat ristiriitaiset. Tulevaisuuden arviointia ei koeta tarpeelliseksi niinä aikoina, kun asiat hoituvat hyvin. Vaikeina aikoina tulevaisuutta ei sen sijaan arvioida, koska tuolloin resurssit eivät riitä, eivätkä päätöksentekijät ehdi ajattelemaan välitöntä hetkeä pidemmälle. (Mt. 17-18.) Ajan puutteen lisäksi kiinnostusta ennakointia kohtaan vähentävät kokemukset siitä, että ennakointiprosessit ovat liian kauaksi katsovia ja kalliita, ja että sillä saavutetut tulokset ovat hankalasti sovellettavissa (Daheim & Uerz 2008 [Müller 2006]).

On todettu, että myös niissä yrityksissä, joissa ennakointi on osa yrityskulttuuria ja toimintatapoja, ennakoinnin integroiminen on vähäistä (Hines & Gold, 2015, 99). Epäselvyys ennakoinnin tavoitteista ja tehokkuudesta on yksi syy ennakoinnin integroinnin ongelmiin. Suurten yritysten ennakointiin keskittyneessä, Müllerin [2006] tutkimuksessa huomattiin, että vain noin kolmasosassa yrityksistä ennakoinnin prosessia parannettiin säännöllisesti. Samalla tavalla vain noin kolmasosassa yrityksistä ennakoinnin implementointia seurattiin virallisesti tai epävirallisesti. Ennakointi oli yhdessä kymmenestä yrityksestä vuorovaikutteinen, osallistava prosessi, vaikka tutkimukseen osallistuneet pitivät osallistamista

olennaisen tärkeänä asiana yrityksen menestymisen kannalta yleisesti ottaen. (Daheim & Uerz 2008, 327-328 [Müller 2006].)

Mannermaa korostaa organisaation sitoutumisen lisäksi yrityskulttuurin ja ilmapiirin merkitystä. Hän on todennut, että pinnallinen ja muodollinen kiinnostus kasvattaa tulevaisuuteen liittyvien projektien epäonnistumisen todennäköisyyttä. Tulevaisuuden hahmottaminen vaatii myös osaamista eli se on vaikea tehtävä, koska tulevaisuuteen suuntautunut tieto vieläkin abstraktimpaa kuin hiljainen tieto (Uotila ym. 2012, 29). (Mannermaa 1999, 28, 189, 190.)

Ennakointiosaamisen pitäisi olla osa ainakin strategia- ja innovaatiojohtajien osaamista. He ottavat yrityksissä usein muutosten seuraajan roolin. Ennakointia tekevien suuryhtiöiden tutkimuksessa ennakoinnille löytyi usein omia osastoja (Daheim & Uerz 2008, 324), mutta yleensä niitä ei yrityksissä ole. Myös tulevaisuudentutkijoista vain harvat työllistyvät suoraan yrityksiin. (Hines & Gold, 2015, 109; Rohrbeck 2010, 12.)

Dufva ja Ahlqvist (2015b) ovat todenneet, että tulevaisuutta koskevan tiedon määrä ei ole ongelma eli sitä on saatavilla. Ongelma on myös heidän mukaansa pikemminkin se, miten jo olemassa olevaa tietoa saataisiin parhaiten ja oikea-aikaisesti hyödynnettyä. Suurimpia haasteita ovat hajallaan olevan tiedon kokoaminen, sen selkeä esittäminen ja tiedon hyödyntäminen päätöksenteon ja toiminnan tukena yhteiskunnan eri tasoilla. (Mt. 6.)

3.2 Ennakointi on kyky ja prosessi

Edellä on tullut ilmi, että ennakointi kytkeytyy niin organisaation kyvykkyyteen kuin prosesseihin. Myös tulevaisuudentutkimuksessa merkittävimmät erot koulukuntien välillä jakautuvat näihin kahteen näkökulmaan (Rohrbeck 2010, 11). Kyvykkyydestä puhuvat muun muassa Major, Asch ja Cordey-Hayes (2001) sekä Horton (1999). Prosessina ennakointia ovat tutkineet mm. Becker (2002) ja Slaughter (1998). Osittain tutkijoiden näkemykset kyvykkyyksistä ja prosesseista menevät päällekkäin.

Tarkastellaan ensin ennakointia kyvykkyytenä. Liiketoiminnallisena kykynä ennakointi on keskeinen. Ennakointi on osa tietoon perustuvaa taloutta (knowledge economy), joka linkittyy muihin tietokeskeisiin liiketoiminta-alueisiin (knowledge business areas) kuten innovaatioihin. Ennakointikyvyssä yhdistyy mahdollisten tulevaisuuskuvien ymmärryksen kehittäminen ja sen mukainen toiminta organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Ymmärryksen kehittämiseen liittyy oppiminen, jota ennakoinnin avulla voidaan mahdollisesti parantaa. (Horton 1999, 5; Sarpong ym. 2013, 33.)

Tulevaisuuden ennakkoinnissa tarvitaan taitoa tarkastella asioita kokonaisvaltaisesti eli holistisesti. Tällöin kiinnitetään huomiota systeemin eri toimintojen tai osien keskinäisiin kytkentöihin ja erityisesti epäjatkuvuuskohtiin, joissa kehitys lähtee haarautumaan eri suuntiin. Kyky havaita ja reagoida menestyksekkäästi epäjatkuvaan, radikaaliin muutokseen aikaisessa vaiheessa on strategista ennakkointia, joka turvaa yhtiön pitkän aikavälin toiminnan (Heinonen 2010, 4-6; Rohrbeck 2010, 11.)

Ennakkointiosaamisena voi pitää myös erilaisten trendien tunnistamista. Datorin (1996) mukaan trendejä on kolmea eri tyyppiä: muuttumattomia vakioita, sykleinä eteneviä asioita ja täysin uusia asioita. Koska trendien selvittäminen keskittyy yleensä kahteen ensimmäiseen, eikä vaikuttavinta trendityyppiä havainnoida, on tulevaisuuteen varautuminen vaikeaa. (Mt. 108-109.)

Myös ennakkoinnin prosessinäkökulma korostaa laajaa otetta. Slaughter (1995) kuvaa ennakkointia ominaisuudeksi tai kompetenssiksi; se on prosessi, joka yrittää laajentaa havaintokykymme rajoja. Ennakkoinnin avulla voidaan punnita etuja ja haittoja, arvioida erilaisia toimintatapoja ja investoida tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Ennakkointi on hänen mukaansa tulevaisuudelle altistumista käytettävissä olevilla keinoilla, vaihtoehtojen kehittämistä ja niiden välillä valitsemista. Voidaan puhua aktiivisesta, tietoisesta tulevaisuuden haltuunotosta, ”eräänlaisesta tulevaisuusasenteesta” (Heinonen ym. 2012, 16). Ennakkointi ei ole siis prosessinakaan vain keino tekniikoita (Becker 2002, 7). (Slaughter 1995, 48.)

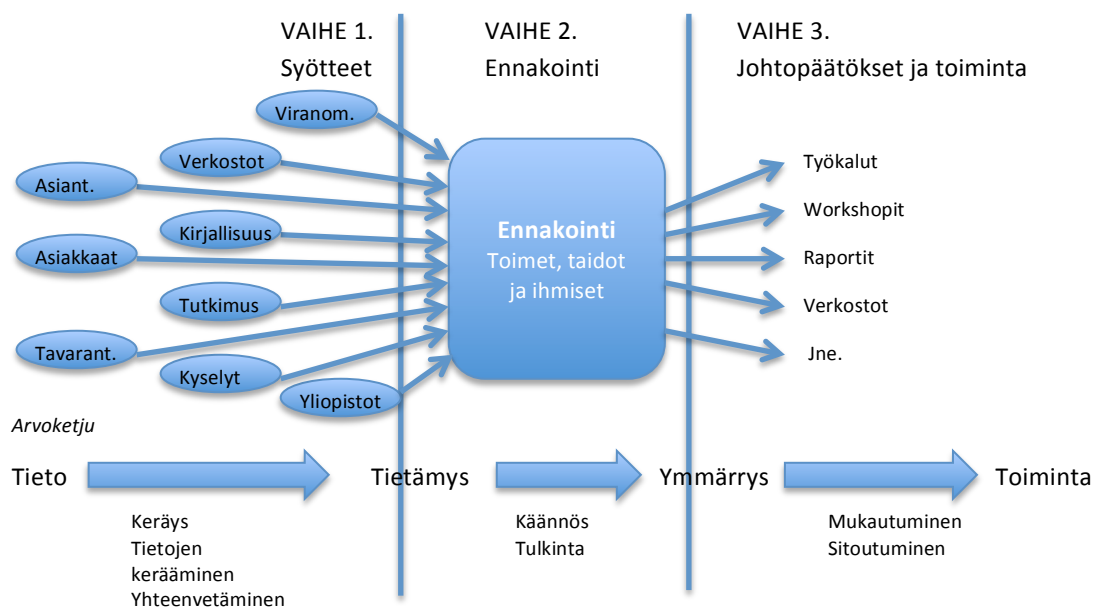
Tulevaisuuden ennakkoinnin avuksi on kehitetty vaiheistettuja prosessimenetelmiä. Kuvaan seuraavaksi niistä yhden, Hortonin (1999, 6) mallin, jonka mukaan onnistuneessa ennakkointiprosessissa on kolme vaihetta: tiedon kerääminen (inputs), analyysi (foresight) sekä johtopäätökset ja toiminta (outputs and action) (ks. Kuva 2.).

Tiedon keräämisvaiheessa pyritään hankkimaan arvoketjun kannalta olennainen tieto. Tämä tapahtuu esimerkiksi tutkimustiedon ja kyselyiden avulla tai keräämällä tietoa asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä. Analyysivaiheessa eli ennakkoinnissa tieto jalostetaan ymmärrykseksi. Viimeisessä vaiheessa ymmärrys muutetaan toiminnaksi erilaisten keinojen kautta: työkalujen, workshopien, raporttien ja niin edelleen. (Horton 1999, 6.)

Prosessin sydän ja avainalue on keskeisin vaihe eli tiedon tulkitseminen (Horton 1999, 7). Sen tavoitteena on vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä tieto tarkoittaa meidän organisaatioillemme?
- Mitkä ovat vaikutukset?
- Mitä voimme tehdä nyt?

Organisaatiossa käydään tällöin läpi erilaisia vaihtoehtoisia tulevaisuudennäkymiä. Tulkintavaiheen tärkeyttä usein aliarvioidaan ainakin johtajien tasolla tarkasteltuna. Jostakin syystä oletetaan virheellisesti, että johtajat jollakin tavoin automaattisesti ymmärtäisivät, mitä toimintaympäristön muuttuminen tulevaisuudessa tarkoittaa organisaation tulevaisuudelle. Tulevaisuustiedon tuottajien pitäisi sen sijaan saada johtajat miettimään luovalla ja lateratiivisella tavalla ja kysyä vaikeita kysymyksiä. Näin johtajat voivat ymmärtää, mitä tulevaisuudenkuvat todella merkitsevät kyseiselle organisaatiolle. (Horton 1999, 7.)



Kuva 2. Onnistunut ennakkoinnin prosessi (Mukaellen: Horton 1999, 6)

3.4 Ennakoinnin vuorovaikutteisuus

Sarpong, Maclean ja Alexander (2013, 39) sekä Dufva (2016a, 2016b) ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että ennakkointiprosessit ymmärretään usein nimenomaan erillisinä prosesseina tai strategiaharjoitteina. Tämän tyyppinen näkökulma on ongelmallinen, koska irralliset prosessit jättävät helposti ulkopuoliset tapahtumat huomioimatta. Ennakointi tulisi sen sijaan hahmottaa toisiinsa ja ympäristöönsä sidoksissa olevina prosesseina. Prosessien tulisi joustaa ja mahdollistaa intensiivinen vuorovaikutus sekä moniäänisyys. Lisäksi tulevaisuustietämys tulisi nähdä pikemminkin näkemysten verkostona kuin yksittäisinä ennakkoinnin tuloksina. Ennakointi kytkeytyy myös organisaation normaaliin tekemiseen erityisesti arjen sosiaalisissa käytännöissä, joka nostaa jokaisen organisaation jäsenen merkitystä strategiselle ennakkoinnille. (Dufva 2016a; 2016b; Sarpong, ym. 2013, 39.)

Myös sosiaalisen konstruktionismin – eli tiedon ja käsitteiden yhteisöllisen rakentumisen – näkökulma tukee vuorovaikutuksen tärkeyttä ennakkoinnissa. Keskustelut (conversation) ja merkitysten luominen (sensemaking) ovat osa ennakkointiin liittyvän kyvykkyyden tuomista organisaatioon. Ennakoinnilla voidaan katsoa olevan kaksi roolia sosiaalisessa konstruktionismissa. Toisaalta ennakkointi on sosiaalista konstruktionismia, mutta myös mekanismi sosiaaliseen konstruktionismiin. Sosiaalinen konstruktionismi resonoi voimakkaasti sen kanssa, miten tulevaisuuteen liittyvää tietoa tuotetaan ja käytetään. (Hines & Gold 2015, 71, 78, 104.)

3.3 Johtajat ja ennakkointi

Horton (1999) käsittelee ennakkointiprosessia siis johtajalähtöisesti. Johtajien roolia ennakkoinnissa on tutkittu myös pienissä, teknologiavetoisten alojen yrityksissä. Tutkimuksessa haastatteluja tehtiin myös tutkimus-, innovaatio- ja teollisuuskeskuksissa, joilla oli linkki tulevaisuuden ennakkointiin tai ohjelmaan. Vaikka konteksti ei ole suoraan verrannollinen tämän työn kanssa, ovat tulokset mielenkiintoisia, koska ilmiötä tarkasteltiin tutkimuksessa osittain samasta näkökulmasta. (Major ym. 2001, 97.)

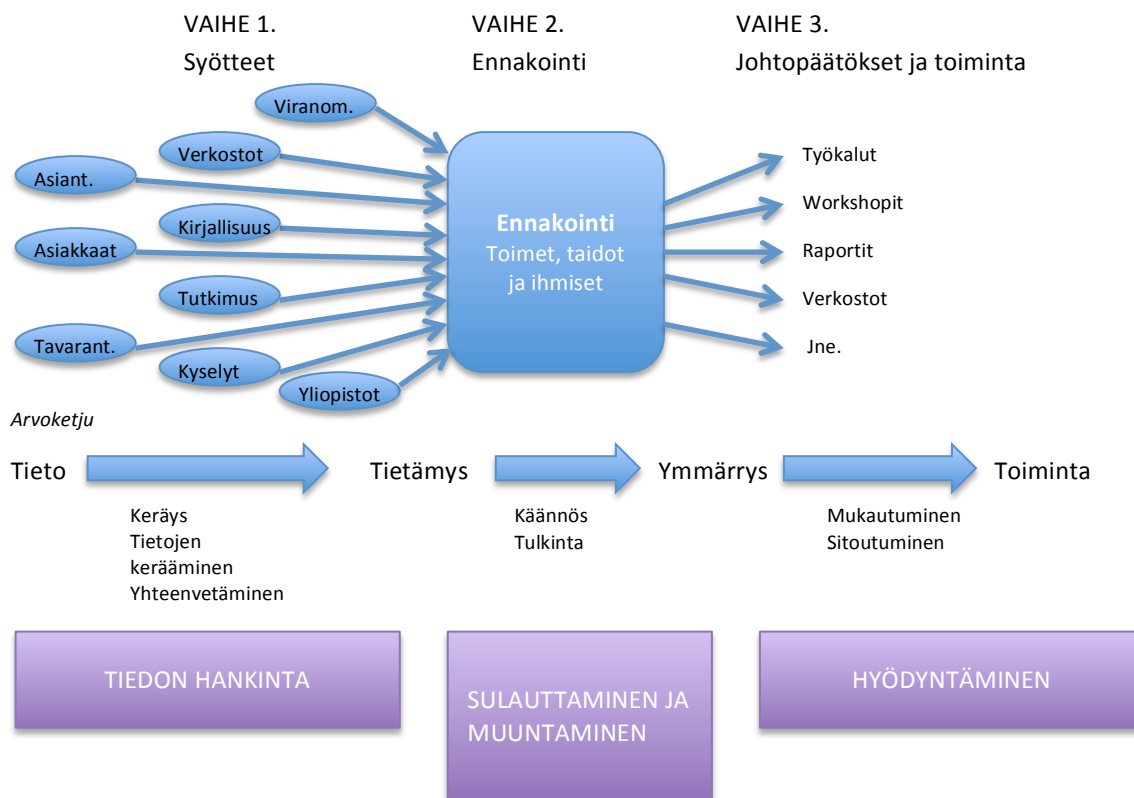
Yritysten yksittäisillä johtajilla oli merkittävä rooli ennakkoinnissa. Ennakoinnin tietämyksen ja ennakkointikonseptien hyödyntäminen rakentui tutkituissa organisaatioissa ensisijaisesti yhden johtajan tai pienen johtajaryhmän taipumusten mukaisesti. Tätä selittää yritysten koko, mutta tutkijat tähdentävät, että ennakkoinnissa tärkeintä oli johtajien asenne ja ominaisuudet. Myös Teece, Pisano ja Shuen (1997) ovat todenneet, että johtajien kyvyt, asenteet ja ominaisuudet ovat strategisen ydinsaaamisen keskiössä. (Major ym. 2001, 100-101.)

Niissä organisaatioissa, joissa johtajien kiinnostus ennakkointia kohtaan oli vähäistä, ulkopuolisten verkostojen (external networking) painoarvo oli pieni. Organisaatiot olivat voimakkaasti riippuvaisia toimitusketjuista (supply chains) ja he käyttivät konsultteja, yliopistoja, tutkimuskeskuksia ja muita välittäjiä (intermediaries) rajoitetusti. Tulokset olivat päinvastaisia organisaatioissa, joissa ennakkointia tehtiin eniten: verkostot olivat hyvin tärkeitä, vuorovaikutus välittäjien kanssa oli monipuolista ja organisaatiot olivat vähän riippuvaisia toimitusketjusta. (Major ym. 2001, 98-101.)

3.4 Yhteenveto teorioista

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu siis absorptiivisen kapasiteetin teoriasta ja ennakkointia koskevasta kirjallisuudesta. Valitut näkökulmat täydentävät mielestäni hyvin toisiaan valitussa kontekstissa. Molemmissa tutkimusalueissa kiinnostus kohdistuu toimintaympäristöön liittyvän tiedon hankkimiseen, ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen kyvykkyyden näkökulmasta. Yhdistävä tekijä on myös sosiaalisen sovittelumekanismin tärkeys.

Tarkastelun rungon muodostaa erityisesti Zahran ja Georgen (2002) absorptiivisen kapasiteetin neljän komponentin malli, jonka rinnalla hyödynnän varsinkin Hortonin (1999) kolmeosaista ennakkoinnin prosessimallia. Tarkastelen näitä kahta teoriaa yhtenä kokonaisuutena Kuvan 3. mukaisesti.



Kuva 3. Absorptiivisen kapasiteetin komponentit ja ennakkoinnin prosessimalli yhdessä

Valintaani on kaksi syytä. Ensimmäinen perustuu siihen havaintoon, että mallien rakenteessa on paljon samankaltaisuutta. Yhdistän omassa lähestymistavassa ensin tiedon hankinnan ja syötteet, sitten ennakkoinnin, tiedon sulauttamisen ja muuntamisen, ja lopuksi johtopäätökset, toiminnan ja hyödyntämisen. Katsoin,

että voisin saada absorptiivisen kapasiteetin teoriaan enemmän tulevaisuustietoa koskevia näkökulmia tällä tavalla.

Toinen syy johtuu siitä, että tutkimuskirjallisuudesta löytyi kritiikkiä lineaarista ennakointia kohtaan. Kun totesin tutkimushaastatteluja tehtyäni, etteivät mediapäälliköt ja heidän organisaationsa edes ole sellaisissa prosesseissa juuri mukana, oli järkevää keskittyä ennakointiprosessin kaltaisten rutiinien ja prosessien tutkimiseen. Näin pysyin lähtökohdassani eli siinä, että tutkin tulevaisuustiedon käyttöä ja ennakointia laajasti, myös osana organisaation tekemistä. Tätä tutkimusaluetta ovat avanneet Sarpong ym. (2013), jotka ovat tuoneet esiin näkökulman ennakkoinnista osana normaalia organisaation toimintaa.

Kolmas tämän tutkimuksen näkökulmasta tärkeä tutkimus on Dufvan (2016a) väitöskirjatutkimus, jossa hän esittää tulevaisuuden ennakkoinnista verkostomaisen, ympäristöön sidoksissa olevan mallin. Käytän sitä erityisesti tutkimuksen viimeisessä luvussa eli johtopäätöksissä.

4. Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus lukeutuu laadullisen tutkimuksen piiriin. Kerron seuraavaksi tarkemmin sen taustasta ja toteuttamisesta.

4.1. Laadullinen tutkimus menetelmänä

Kun ryhdytään tekemään tieteellistä tutkimusta, tutkijalla on lukuisia mahdollisuuksia, joilla hän voi lähestyä aihettaan. Tutkimuksen lähestymistapa riippuu siitä, minkälaiseen ongelmaan haetaan vastausta. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus sopii erityisen hyvin tutkimuksiin, joissa pyritään ymmärtämään jotakin monimutkaista ilmiötä tai prosessia kokonaisvaltaisesti. Ilmiön muuttujia ei ole välttämättä tunnistettu. Tutkimusaineisto kerätään todellisessa kontekstissa ja tilanteissa. Tutkija osallistuu useimmiten prosessiin eli ei työskentele vain tarkkailijana. (Alasuutari 2007, 38; Eskola & Suoranta 2005, 16, 20; Marshall & Rossman 1999, 22.)

On useita tapoja tehdä laadullista tutkimusta. Tapoja yhdistää yleensä se, että tutkimukseen sisältyy johdanto, katsaus tutkimuskirjallisuuteen sekä tutkimusmetodin tai useamman esittely ja metodeja koskeva arviointi. Tutkimuskirjallisuuden osuus on tärkeä, koska teorian avulla aineistosta pystytään tekemään tulkintoja. Teoria myös usein ohjaa tutkijan valintoja tieteellisellä kentällä. Samalla toteutuu tieteellisen tiedon kumuloituvuus. (Marshall & Rossman 1999, 22-23, 36; Metsämuuronen 2009, 39.)

Laadullisen tutkimuksen vaiheisiin kuuluvat aineistonkeruu, analyysi, tulkinta ja raportointi. Vaiheet kietoutuvat yleensä yhteen. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös se, että suunnitelma elää hankkeen mukana. Aineiston keruussa laatu on määrää tärkeämpää. Aineiston tulee olla kuitenkin riittävän kattava, jotta se on sopiva suhteessa siihen, millaista analyysia ja tulkintaa aineistosta aiotaan tehdä. Analyysi- ja tulkintavaiheissa tuotetaan merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2007, 39, 44; Eskola & Suoranta 2005, 15-16, 18.)

Tieteellisessä tutkimuksessa eettinen näkökulma on hyvin tärkeä. Laadullisessa tutkimuksessa sitä voi pitää jopa korostuneena, koska tutkijalla on institutionaalinen asema ja avoimissa tutkimusmenetelmissä voi olla vaikea hahmottaa tutkimusasetelman mahdollisia eettisiä ongelmia. Jokaisen tutkimuksessa tehdyn valinnan voi nähdä moraalisenä valintana, joissa punnitaan tutkijan vastuunotto. Valintoja tapahtuu niin tutkimusaiheen valinnassa, tutkimuksen aineiston keräämisen aikana kuin tutkimustulosten esittämistavassa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 125-126, 131.)

Tutkimusaiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkeyttää se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128-129). Tässä tutkimuksessa tutkimusaihe on lähtöisin omasta kiinnostuksestani liiketoimintaympäristön analysoimiseen ja ennakointiin eli kukaan ei ohjannut minua aiheen pariin. Tein myös tutkimuksen aineiston keruuseen liittyvät valinnat itsenäisesti. Mediapääalliköt ovat mielestäni hyvä tutkimuksen kohde syistä, joita olen perustellut tutkimuksen johdannossa. Tutkimuksen aikana sain kuulla, että Viestintäalan tutkimussäätiö rahoittaa mediatutkimusta ja säätiö myös myönsi tutkimustani varten apurahan. Viestintäalan tutkimussäätiö ei kuitenkaan asettanut mitään ehtoja tai odotuksia tutkimukselleni eli tutkimusta koskevat valintani olisivat olleet samanlaisia ilman rahoitusta.

Keskeinen tutkimuksen aineiston keruuseen liittyvä eettinen kysymys on tutkittavien suoja. Tutkimukseen osallistuvia ei saa pakottaa mukaan tutkimukseen, eikä heille saa antaa väärää tietoa siitä, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkimusten on oltava luottamuksellisia ja osallistujille on taattava anonymiteetti, jos he sitä haluavat. Pyrin kertomaan haastatteluja sovittaessa ja niiden yhteydessä mahdollisimman tarkat tiedot tästä tutkimuksesta. Tutkimuksen tulokset esitetään nimettöminä, vaikka tutkimukseen osallistuneet eivät sitä vaatineet. Anonymiteetti on kuitenkin tieteellisessä tutkimuksessa suositeltavaa. Toinen tutkimuksessa käytettävään aineistoon liittyvä eettinen näkökulma on muiden tutkijoiden työn ja saavutusten asianmukainen hyödyntäminen. Olen pyrkinyt kunnioittamaan muiden tutkijoiden työtä tekemällä viittaukset heidän julkaisuihinsa oikein ja antamalla muutenkin heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6.)

Tutkimuksen rahoituslähteet ja tutkimuksen kannalta keskeiset muut sidonnaisuudet tulee ilmoittaa tutkimukseen osallistuville (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6). Kerroin osallistuville omasta mediataustastani ja siitä, että olen edelleen työsuhteessa suomalaiseen mediakonserniin. Viestintäalan tutkimussäätiöltä saamastani apurahasta ilmoitin suurimmalle osalle haastateltavista jälkikäteen, koska apuraha myönnettiin vasta haastattelujen käynnistyttyä.

Tutkimustyössä on joskus toimittu tahallisesti väärin eli esimerkiksi väärennetty tutkimustuloksia tai kopioitu toisten tekemiä tutkimuksia. Nuoret tutkijat voivat myös tahattomasti esittää omissa nimissään ajatuksia, joita he ovat kuulleet esimerkiksi varttuneimmilta tutkijoilta. Tässä tutkimuksessa on pyritty kaikin keinoin rehellisyyteen ja huolellisuuteen, eikä tutkimusaineiston hankinnassa tai analysoimisessa ole käytetty vilpillisiä keinoja. (Anttila 1996, 423.)

4.2 Tutkimusaineisto ja aineiston keruu

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän käytön tulee olla perusteltua. Olen valinnut laadullisten tutkimustekniikoiden joukosta tähän tutkimukseen puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska se sopii tutkimuksiin, joissa halutaan selvittää vähän tiedettyjä ja tiedostettuja asioita. Teemahaastattelu kohdistetaan tiettyihin aihepiireihin, mutta näkökulmia ei valita tarkasti etukäteen, eikä haastattelijalla ole valmiita kysymyksiä. Jokaisesta haastattelusta tulee näin ollen erilainen. Teemahaastatteluissa keskeisiä ovat tutkittavien henkilöiden subjektiiviset kokemukset. Haastatteluilla saadaan selville yksilöiden ajatuksia, kokemuksia ja hiljaista tietoa. Kaikista rikkaimman aineiston saa, kun ilmiön lähestyminen tehdään mahdollisimman avoimin silmin, sulkematta mitään tutkijan oman kiinnostuksen ulkopuolelle. (Alasuutari 2007, 262-263; Eskola & Suoranta 2005, 86-87; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47-48; Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11.)

Tässä tutkimuksessa aihetta ei määritelty haastateltaville tarkasti etukäteen. Haastatteluteemoja olivat liiketoimintaympäristöön ja tulevaisuuteen liittyvän tiedon hankkiminen, käsitteleminen ja jakaminen organisaatiossa sekä prosessien ja rutiinien kytkökset strategiaan ja innovaatioihin. Teemojen valitseminen ennen haastatteluja on tärkeää (Hirsjärvi & Hurme 2011, 66). Pyrinkin niiden avulla ohjaamaan keskustelua tämän tutkimuksen kannalta relevantteihin asioihin.

Koska laadullinen aineisto on periaatteessa loppumaton, on tutkimuksessa keskeistä aineiston rajaaminen mahdollisimman tarkasti (Eskola & Suoranta 2005, 64). Tässä tutkimuksessa rajausta syntyi pitkälti luonnollisesti. Kun kiinnostuin tutkimusaiheesta, ryhdyin kyselemään haastattelumahdollisuuksia henkilöiltä, joiden tiesin työskentelevän mediayhtiöissä niin strategisessa kuin tuotekehitykseen liittyvässä tehtävässä. Tunnistin ryhmän tärkeäksi, koska mediapäälliköt työskentelevät yhtiöiden solmukohdassa olemalla mukana niin operatiivisessa kuin ylemmän johdon työskentelyssä eli he tuntevat laajasti yrityksen toimintaa. Valintaa tuki myös tutkimuskirjallisuus, sillä ennakkoinnin katsotaan yleisesti sijoittuvan organisaatioiden toiminnassa juuri liiketoimintayksiköihin ja teknologiakeskuksiin, joiden lisäksi ennakkointia tehdään yhtiön tutkimus- ja kehitysosastoilla sekä väliaikaisissa työryhmissä. Liiketoimintayksiköiden ja teknologiakeskusten organisaatiotaso ei ole niin yleinen kuin yhtiötaso, mutta katsoin, että media-alan kontekstissa kattavimman tutkimusaineiston saa nimenomaan tällä valinnalla. Suomalaiset sanomalehtiä julkaisevat yhtiöt ovat enimmäkseen niin pieniä, ettei niissä yleensä ole erillisiä osastoja varsinkaan tutkimukselle. (Becker 2002, 11.)

Lähetin kuusi haastattelupyyntöä sähköpostilla. Sain nopeasti kaikkiin pyyntöihin myöntävän vastauksen. Monien tutkittavien ilmiöiden ongelma on, onko tutkittava kohdejoukko kiinnostunut ilmiöistä tai miten tutkija saa kiinnostuksen syntymään (Hirsjärvi & Hurme 1982, 46). Koska kiinnostusta tätä aihetta kohtaan löytyi,

vahvisti se tutkimuskohteen rajaamista. Sovin myöhemmin kolme lisähaastattelua, kun tein vielä tarkemman rajauksen, eli valitsin tutkimuksen kohteeksi pelkästään sanomalehtiä kustantavat yhtiöt. Aloitin haastattelut marraskuussa vuonna 2015 ja päätin ne maaliskuussa vuonna 2016.

Tutkimukseen osallistuneet mediapäälliköt työskentelevät organisaatiossaan kolmessa erityyppisessä tehtävässä. Heistä neljä toimii päätoimittajana, yksi liiketoiminnan kehittämisestä vastaavana johtajana ja neljä niin sanottuina digijohtajina tai -päällikköinä, joiden vastuulla on digitaalisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen sekä ylläpito. En listaa titteleitä tarkemmin tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin takaamiseksi. Kaikki haastateltavat ovat esimiesasemassa. Organisaation koko vaihtelee muutamasta ihmisestä useaan kymmeneen. Seitsemällä haastateltavista on yli 15 vuoden työkokemus omasta tai vastaavasta organisaatiosta ja kahdella heistä kokemusta on 1-5 vuotta.

Tutkimuksen kohteita yhdistää lisäksi se, että kaikki mediayhtiöt ovat olleet alalla pitkään. Taustan tunnistaminen on tämän työn kannalta tärkeää. Sillä voi olla vaikutusta esimerkiksi organisaation kykyyn toimia muutoksessa ja tapaan tehdä strategioita (Mintzber ym. 1998).

Päätös keskittyä sanomalehtiä julkaiseviin yhtiöihin syntyi useista syistä. Ensimmäinen on keskeisin eli sanomalehtien suuri merkitys suomalaisessa mediakentässä, joka on heikentynyt vuosia (Tilastokeskus 2014). Ajattelin, että tutkimukseni voisi tuottaa tärkeää tietoa lehtiä kustantaville yhtiöille. Toinen rajauksen syy liittyy suomalaisen mediakentän diversiteettiin eli monimuotoisuuteen. Alalla on hyvin monenlaisia ja -kokoisia yhtiöitä. Kokonaisuuden muodostavat Viestinnän keskusliiton (2016) jaottelussa sanomalehtien lisäksi aikakauslehdet, kirjat, tv- ja radio-ohjelmat sekä digitaaliset mediapalvelut. Tunnistin tutkimustulosten luotettavuuden kannalta riskejä siinä, jos valitsen joitakin näistä sektoreista, enkä laajasti kokonaisuutta. Koko mediakentän tavoittaminen olisi ollut valitsemallani tutkimusmenetelmällä haastavaa, koska mielestäni kustakin sektorista olisi pitänyt haastatella useita ihmisiä luotettavuuden saavuttamiseksi. Malmelin (2015, 18) on sanonut, että mediayritystä on ylipäättään yhä vaikeampi määritellä yksiselitteisesti eli määritelmät ja kuvaukset muuttuvat nopeasti.

Kolmas rajauksen kriteeri johtuu omista kokemuksistani. Jokaisella ihmisellä on henkilökohtaisia arvostuksia, ennakko-oletuksia ja mielipiteitä – niin myös tutkijalla – ja on syytä tuoda tässä yhteydessä tarkemmin esiin yli kymmenen vuoden työhistoriani vastaavissa yrityksissä. Olen tällä hetkellä opintovapaalla mediakonsernista, joka julkaisee useita sanomalehtiä. Oletin, että pystyn tekemään tutkimusta parhaiten kontekstissa, jonka toimintatapoja, normeja ja kulttuuria tunnen valmiiksi hyvin. Joidenkin haastateltavien kanssa olen ollut tekemisissä työurani aikana joko omassa organisaatiossa tai joissakin alan yhteisissä tilanteissa.

Pohdinta siitä, onko taustani vaikuttanut tutkimuksen puolueettomuuteen, kuuluu hyvään tieteelliseen käytäntöön (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Uskon, että taustastani ei ole ollut haittaa. Haastateltavien ei tarvinnut selventää media-alaan liittyviä perusasioita aineistoa kerätessäni. Pystyimme käyttämään haastattelutilanteet tutkimusaiheeseen sen sijaan, että aikaa olisi kulunut alan kontekstista kertomiseen. Koska olen työsuhteessa yhtiöni viestintäyksikköön, enkä liiketoimintayksiköihin, ei työsuhteeni aseta myöskään tutkimusta häiritsevää kilpailijatilannetta.

Se, miksi olen rajannut tutkimuksen aiheen tulevaisuuden ennakkointiin, enkä esimerkiksi kaiken toimintaympäristöä koskevan tiedon käyttämiseen, johtuu myös taustastani. Olen ollut mukana yhdessä laajassa, mediakonsernia koskeneessa ennakkointiprosesseissa, ja osallistunut muutamiin muihin hankkeisiin, joissa liiketoimintaympäristöä ja tulevaisuutta koskevan tiedon hankkiminen ja analysoiminen on ollut tärkeää. Tämä on herättänyt kiinnostusta sitä kohtaan, että tulevaisuuden ennakkoinnista voi olla hyötyä toimialalla. Opintojen aikana suorittamani tietojohtamisen ja tulevaisuuden ennakkoinnin opinnot ovat vahvistaneet käsitystä, mutta toisaalta myös herättäneet kyseenalaistamaan, mikä on oikea tapa tehdä ennakkointia. Tutkimuksen alussa ajattelin, että voisin käsitellä työssäni ehkä laajemminkin liiketoimintaympäristön analysoimista sanomalehtiä kustantavissa yhtiöissä, mutta kuten laadullisessa tutkimuksessa voi tapahtua, myös tällä kertaa tutkimussuunnitelma tarkentui tutkimuksen kuluessa (Eskola & Suoranta 2014, 15; Tuomi & Sarajärvi 2009, 150).

Laadullisen tutkimuksen haastattelut voivat muistuttaa spontaania keskustelua, mutta institutionaalisuus ja suunnitelmallisuus erottaa ne arkipäivän tilanteista. Tutkimushaastattelua myös ohjaa tutkimuksen tavoite. Haastattelu rakentuu olennaisesti kysymysten ja vastausten varaan, joiden tavoitteena on informaation kerääminen. Tilanne on aina vuorovaikutuksellinen, jossa haastattelijat ja haastateltavat toimivat suhteessa toisiinsa. Heidän välilleen muodostuva luottamus vaikuttaa informaation saannin edellytyksiin. Se, että tunnen hyvin toimialan, vaikutti käsittääkseni myönteisesti luottamuksen synnyttämiseen haastatteluissa. (Hirsjärvi & Hurme 1982, 25, 84; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23, 27, 29, 41.)

Haastattelujen tekemiselle ei ole yhtä oikeaa paikkaa. Joissakin tutkimuksissa mahdollisimman neutraali ympäristö on sopiva, joskus mahdollisimman autenttinen. On hyvä, jos haastateltavalle tarjotaan mahdollisuus valita hänelle itselleen mieluinen paikka. Tämän tutkimuksen haastattelut tehtiin mediayhtiöiden tiloissa lukuun ottamatta kahta haastattelua, jotka tehtiin muualla haastateltavalle sopineissa paikoissa. Pystyin tekemään joissakin mediayhtiöissä tehdyissä haastatteluissa havaintoja siitä kontekstista, joissa mediapäälliköt työskentelevät, mutten kuitenkaan käyttänyt havainnointia tutkimusmenetelmänä. Haastattelut nauhoitettiin videokameralla ja iPad-laitteella, jonka jälkeen litteroin ne itse. (Eskola & Suoranta 2005, 90-91.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sopivan koon määrittämiseen ei ole nyrkkisääntöjä. Tutkijan on päätettävä tapauskohtaisesti, milloin aineistoa on riittävästi. Yksi yleinen tapa lähestyä aineiston määrää on se, että aineistoa on tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Tässä tutkimuksessa tein siis yhdeksän haastattelua eli yhden kaikissa organisaatioissa yhtä lukuun ottamatta, jossa haastateltavia oli kaksi. He tekevät tuotekehityksessä, strategisessa suunnittelussa ja arjen keskellä tiivistä yhteistyötä. (Eskola & Suoranta 2005, 62-63.)

Aineisto kylläntyi tutkimuksen keskeisimpien teorioiden näkökulmasta nopeasti. Aineiston keruun viimeiset haastattelut eivät tuoneet uutta tietoa ja näin ollen aineisto on riittävä tähän tutkimukseen. Toisaalta yksi yhdeksästä haastattelusta poikkesi muista, mikä on osoitus siitä, ettei media-alaa voi tarkastella ennakkoinnin prosessien tai absorptiivisen kapasiteetin kannalta yhtenä kokonaisuutena. Myös mediapäättäjien suhtautuminen tulevaisuuden ennakkointiin vaihteli tutkimuksessa selvästi.

Yhdeksän mediapäällikön haastattelut kattavat yhteensä 14 päivälehteä, koska heistä osa vastaa yhtiöissään useammasta mediasta joko päätoimittajana tai digijohtajana. Koska Suomessa julkaistaan noin 150 päivälehteä (Sanomalehtien liitto 2016), tavoittaa tutkimus noin 10 prosenttia päivälehtien kokonaisuudesta. Yhtiöiden lehtien kokonaistavoittavuuden kautta (painetun lehden ja digitaalisten versioiden yhdessä tavoittama henkilömäärä) katsottuna tutkimus voi olla kattavampi, koska mukana on valtakunnallisia medioita, mutta tätä ei voi arvioida tarkasti. Kokonaistavoittavuutta mittaa Suomessa Kansallinen mediatutkimus (KTM), jonka tilastoissa ei ole kaikkia päivälehtiä (MediaAuditFinland 2016).

4.2 Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään toisaalta aineiston tiivistämiseen, mutta toisaalta sen informaatioarvon kasvattamiseen, kun hajanaisesta aineistosta löytyy selkeää tietoa. Aineistoa ei voi jättää puhumaan omasta puolestaan – analyysissä aineistosta saadaan irti sellaista, joka ei tule ilmi suorissa lainauksissa. (Eskola & Suoranta 2005, 137; Ruusuvuori & Tiittula 2005, 19.)

Perinteiset laadulliset analyysit ovat olleet usein deskriptiivisiä eli kuvailevia. Tutkimusaineistosta on pyritty löytämään samankaltaisuuksia. Tätä ei kuitenkaan voi pitää vahvana tulkintana tutkimusaiheesta. Kun aineistoa analysoidaan myös eroavaisuuksia ja moninaisuutta tarkastellen, on aineiston analyysi väistämättä tarkempaa. Tällainen lähestymistapa on sisällönanalyysi, jota käytetään tässä tutkimuksessa. (Anttila 1996, 254, 256; Eskola & Suoranta 2005, 139.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, joka on käyttökelpoinen kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysissa tutkimusaineisto jaetaan tarkoituksenmukaisiin osiin systemaattisesti. Analyysin pääkohteena ovat verbaliset, symboliset ja kommunikatiiviset sisällöt. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tässä tutkimuksessa analyysin lähtökohtana on teoriaohjaavuus eli analysoin haastatteluja valitun teorian kautta. Päättely perustuu niihin aineistosta tehtyihin havaintoihin, jotka esiintyvät teorian malleissa. (Anttila 1996, 254; Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 96-97.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa analyysin ruoko voi olla väljä tai strukturoitu. Rungon sisälle muodostetaan luokituksia tai kategorioita, josta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysiin tai jäävät sen ulkopuolelle. Poiminta voidaan tehdä teorian mukaan tai käsitejärjestelmänä. Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista tehdään uusia luokkia niin, että noudatetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113-115.)

Etenin tässä tutkimuksessa edellä mainitun prosessin mukaisesti:

1. Muodostin analyysirungon tulevaisuuden ennakkoinnin ja absorptiivisen kapasiteetin teorioista käsin (ks. Taulukko 3.).
2. Poimin litteroimistani haastatteluista asiat, jotka liittyivät valittuihin teemoihin.
3. Muodostin analyysin.

Taulukko 3. Tutkimuksen analyysin runko

Luokka	Haastateltava	Aineisto
Näkemykset ennakkoinnin tärkeydestä strategioinnissa ja innovaatioissa		
Uuden tiedon hankkiminen/syötteet		
Uuden tiedon muuntaminen/ennakointi		
Uuden tiedon hyödyntäminen/johtopäätökset ja toiminta		
Sosiaalinen sovittelumekanismi		

5. Ketterää ennakointia kiireen keskellä

Seuraavaksi käsittelen sisällönanalyysin tuloksia. Kerron ensin, miten tärkeänä mediapäälliköt pitävät tulevaisuuden ennakointia ja kuinka pitkälle tulevaisuuteen he pyrkivät katsomaan. Kuvailen siis sitä, onko heillä tulevaisuusasennetta, joka on ennakkoinnissa tärkeää (mm. Heinonen ym. 2010; Major ym. 2001, 100-101). Kerron myös yleisesti, millaisia tulevaisuustietoon liittyviä rutiineja tai prosesseja ja tunnistettuja ennakointiprosesseja yrityksissä on.

Katson, että tämäntyyppinen taustoittava yleiskatsaus ennakointiin on tarpeen ennen absorptiivisen kapasiteetin ja prosessien tarkempaa analysoimista. Se auttaa ymmärtämään kontekstia, jossa mediapäälliköt tekevät ennakointia ja tekijöitä, jotka vaikuttavat tulevaisuustiedon käyttöön.

5.1 Mediapäälliköiden tulevaisuusasenteet

Mediapäälliköt tunnistavat ennakkoinnin tärkeyden ja tekevät sitä säännöllisesti, kun ennakointi nähdään Beckerin (2002, 6) kaltaisesti tulevaisuuden ajattelemisena, siitä keskustelemisena ja muokkaamisena. Tulevaisuustiedon käyttö osana kilpailukyvyyn parantamista kiinnostaa heistä useimpia. Samaan aikaan lähes kaikki mediapäälliköt katsovat, ettei kovin pitkälle tulevaisuuteen katsominen ole hyödyllistä tai mahdollista. Muutama tutkimukseen osallistuneista mediapäälliköistä piti ennakointia jopa epämotivoivana toimintana.

Keskimäärin se tulevaisuus, jota mediapäälliköt pyrkivät pitämään hyvin hallinnassa, on vuosi. Muuten he katsovat eteenpäin yleensä korkeintaan meneillään olevan strategiakauden verran. Systemaattinen, osallistava, keskipitkän ja pidemmän tähtäimen visioiden rakentamisen ennakointiprosessi, jolla tavoitellaan kilpailuedun synnyttämistä (Heinonen 2010, 5-6; Miles ym. 2008, 11), on tutkimuksessa yhdellä yhdeksästä mediapäälliköstä. Hänen yhtiössään ennakointi on olennainen osa strategiatyötä ja tuotekehitystä. Koska mediapäällikön haastattelu poikkesi selvästi muista myös absorptiivisen kapasiteetin osalta, tarkastelen sen aineistosta erillään myöhemmin analyysin tämän osion viimeisessä kappaleessa.

Ennakointiin liittyvälle ristiriidalle on nähtävissä useita syytä. Kerron niistä seuraavaksi. Olen jakanut syyt kolmeen ryhmään.

5.1.1 Ennakointia vai ennustamista?

Yksi merkittävimmistä syistä liittyä siihen, millaiseksi mediapäälliköt ymmärtävät ennakkoinnin. Monet mediapäälliköt sekoittavat ennakkoinnin ennustamiseen tai siihen, että tulevaisuudelle pitäisi olla jokin tarkempi suunnitelma. He katsovat, ettei tulevaisuutta kannata ajatella kovin pitkälle, koska tulevaisuudesta ei ole varmuutta. Erityisen negatiivisesti ennakkointiin suhtautuivat ne mediapäälliköt, joilla oli kokemusta epäonnistuneista tulevaisuushankkeista, tai jotka eivät uskoneet medioiden pystyvän tuottamaan itse merkittäviä liiketoimintainnovaatioita.

”Kuinka paljon jaksaa tehdä sitä tulevaisuutta, kun siinä tulee voimaton tai toivoton olo, siitä työstä kuitenkin suuri osa on sitä haulikolla ampumista, että se menee hukkaan.”

”Kyllä mä enemmän kannustan ratkaisemaan tämän hetken ongelmia niiden työkalujen kanssa, joita on tällä hetkellä saatavilla.”

Ennustamiseen liittyvä väärinymmärrys on tyypillistä tulevaisuuden ennakkoinnille (mm. Horton 1999, 5), joten mediapäälliköiden käsitykset eivät poikkea yleisestä. Mediapäälliköiden ennakkointiin liittyvässä osaamisessa voi nähdä myös holistisuuden puutteen. He sanoivat seuraavansa trendejä ja mitä maailmalla tapahtuu, mutteivät kertoneet pyrkimyksistä puuttua epäjatkuvuuskohtiin tai kauempana tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin aikaisessa vaiheessa. Poikkeuksen tekevät digijohtajat ja -päälliköt varautumalla tuleviin teknologioihin. Yksi mediapäälliköistä sanoi, että heidän yhtiössään tehdään skenaarioita muutaman vuoden päähän, joissa hahmotetaan huono, neutraali ja hyvä ratkaisu yhtiön kannalta. Skenaarioiden hän ei katsonut vaikuttavan merkittävästi käytännön tekemiseen tässä hetkessä, eli ne ovat laskelmia, joita käytetään yhtenä osana päätöksentekoa. Yhdessä yrityksessä liiketoimintaympäristöä koskevaa tärkeä tietoa ja havaintoja kerätään systemaattisesti, joista johdetaan katsauksia johdon käyttöön. Mediapäällikkö sanoi raportteja kiinnostaviksi ja höydyllisiksi, mutta myös hän suhtautui ennakkointiin kriittisesti. (Heinonen 2010, 4-6; Rohrbeck 2010, 11.)

Tulevaisuudentutkimuksessa katsotaan, että tulevaisuuteen voi varautua ja vaikuttaa (Bell 1997, 73-74). Mediapäälliköiden ajattelussa näkyvät molemmat näkökulmat eli siltä osin heidän osaamisensa oli hyvä. Määrällisesti enemmän mediapäälliköt mainitsivat tulevaisuuteen vaikuttamisen kuin varautumisen, jota tehdään esimerkiksi uusien palveluiden avulla tai muuttamalla nykyisiä. Näin pyritään takaamaan pysyminen mukana uusissa teknologioissa ja asiakkaiden tyytyväisyys. Mediapäälliköt eivät myöskään olettaneet jotenkin automaattisesti ymmärtävän, mitä toimintaympäristön muuttuminen tulevaisuudessa tarkoittaa

organisaation tulevaisuudelle, vaikka tällaista roolia johtajille tyypillisesti asetetaan (Horton 1999, 7).

5.1.2 Suunnitelmissa on oltava euron merkki

Toinen syy ristiriidalle on se, että mediapäälliköiden organisaatioissa ei investoida tämän tutkimuksen mukaan mielellään kehityshankkeisiin, joihin liittyy isompia taloudellisia riskejä. Riskien nähtiin liittyvän väistämättä tulevaisuuden tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen niihin liittyvien epävarmuuksien vuoksi. Kiinnostusta riskipitoisempiin hankkeisiin vähentää medioiden taloustilanne, kuten erään päivälehden päätoimittaja haastattelussaan painotti:

“Maailmoja voi rakentaa ja liiketoimintasuunnitelmia, mutta tärkeintä on, ettei ole yhtään suunnitelmaa, jolla ei ole euron merkkiä.”

Tulevaisuuden systemaattisen arvioinnin vähäisyys vaikeina aikoina on Mannermaan (1999, 17-18) mukaan yleistä, koska tuolloin resurssit eivät riitä, eivätkä päätöksentekijät ehdi ajattelemaan välitöntä hetkeä pidemmälle. Esimerkiksi erään mediapäällikön organisaatiossa on käytössä rullaava budjetointi ja kehittämiseen käytettäviä resursseja arvioidaan jatkuvasti, koska *”kaikki kehittäminen on sidottu liiketoiminnan kantokykyyn”*. Koko vuodelle on vaikea tehdä budjettia, kun *”muun muassa mainosmyynnin näkymät ovat niin epäselvät”*. Monet mediapäälliköt kertoivat, että heidän resurssinsa ovat pitkälti kiinni päivittäisessä tuotannossa tai nykyisten digituotteiden ylläpidossa. Myös tämä suuntaa mediapäälliköiden ajattelua lyhyen aikavälin tulevaisuuteen.

Taloudellinen tilanne on vaikuttanut organisaatioihin myös niin, että niitä on muutettu viime vuosina paljon. Kaikissa mediapäälliköiden yhtiöissä oli yhtä lukuun ottamatta käynnissä tai käyty yt-neuvotteluja, kun tutkimushaastattelut tehtiin. Tutkimukseen osallistui myös mediapäälliköitä, joiden yhtiöt ovat olleet lisäksi yritysjärjestelyiden kohteena. Tämän vuoksi yhtiöiden prosessit ja henkilöiden vastuualueet voivat olla epäselviä.

”(Yhtiön nimi) on vielä aika nuori yritys, ei ole saatu vielä toimintatapaa, jota se (ennakointi) vaatisi. Tämä on ollut aika operatiivista tämä toiminta.”

Epävarmuus ei sinänsä ollut mediapäälliköille vierasta. He sanoivat työskentelevänsä keskellä kiirettä ja jatkuvasti muuttuvia tilanteita. Epävarmuus on myös entistä keskeisempi osa tuote- ja palvelunkehitystä. Medioiden digitalisoituminen on tuonut organisaatioihin ketteriä kehitysmenetelmiä, joissa ideoita toteutetaan ensin pienimuotoisesti ja katsotaan, ovatko asiakkaat niistä kiinnostuneita. Hankkeet eivät sido suuria pääomia. Niitä voi käynnistää ja lopettaa nopeasti. Asiakkaat otetaan aikaisessa vaiheessa mukaan kehitystyöhön.

Ketterät kehitysmenetelmät esiintyvät tutkimusaineistossa mediapäälliköitä motivoivina prosesseina, joiden koettiin auttavan organisaatioita menestymään kilpailussa ja medioiden pyrkimyksissä kohti asiakaskeskeisempää ajattelua. Eniten ketterien kehitysmenetelmien eduista puhuneet haastateltavat katsoivat, että niiden käyttö vähentää merkittävästi ennakkoinnin tarvetta, tai että menetelmät ovat itsessään osa tulevaisuuteen liittyvän tiedon keräämistä. Usko siihen, minkälaisia innovaatioita organisaatiot pystyvät saamaan aikaan menetelmien avulla tai muilla keinoin, vaihteli kuitenkin paljon. Puolet haastateltavista sanoi, että he uskovat organisaatioidensa kykyyn luoda merkittäviä innovaatioita. Esimerkiksi yhdessä mediayhtiössä on kokeiltu digitaalista palvelua, jolla tavoiteltiin isompaa, kansainvälistäkin menestystä siinä tällä kertaa kuitenkin onnistumatta. Useissa yhtiöissä on käynnissä innovatiivisuuteen liittyviä organisaation kehittämishankkeita, joissa henkilöstöä aktivoidaan ideoiden esittämiseen ja niiden edelleen kehittämiseen. Malleja innovoinnin lisäämiseen on haettu muun muassa metsäteollisuudesta.

Täysin toisenlaista ajattelua edusti haastateltava, joka kyseenalaisti kokonaan organisaatiolähtöisen innovoinnin uuden liiketoiminnan lähteenä. Hän pohti, että organisaatiolähtöinen innovointi taitaa olla vanhanaikainen tapa kehittää uutta liiketoimintaa. Mediapäällikkö arveli, että mediat voivat saada merkittäviä innovaatioita pikemminkin yritysostojen kautta. Medioiden menestymismahdollisuuksia pohti kriittisesti myös haastateltava, joka näki alan tulevaisuuden väistämättä pienimuotoisempana kuin mitä se on tällä hetkellä. Tämän vuoksi pitkälle menevä tulevaisuusajattelu ei tunnu järkevältä ja pienemmätkin onnistumiset nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa ovat tärkeitä.

Becker (2002, 6) sanoo kuitenkin, että nimenomaan ennakkointi tarjoaa tuotekehityksen kompleksiseen kontekstiin paljon mahdollisuuksia, jotka auttavat pidemmän aikavälin suunnittelussa ja tilanteen haltuun ottamisessa. Ennakointi voi olla myös yksi edistävää tekijä radikaalien innovaatioiden synnyttämisessä (Rohrbeck 2010, 29-30).

5.1.3 Oppeja voi ottaa muilta

Kolmas syy ennakkoinnin tarpeettomuuden kokemukselle liittyy suomalaisen ja kansainvälisen median suhteeseen. Lähes kaikki mediapäälliköt katsovat, että suomalaiset mediayhtiöt tulevat - tai ovat ainakin vielä viime vuosina tulleet - monia ulkomaisia edelläkävijämedioita perässä.

Tämä on mahdollistanut sen, että kehittämisessä on seurattu muita: opeteltu parhaita käytäntöjä ja teknologioita. Kansainvälisesti hyvin verkostoitunut mediapäällikkö sanoi, että ulkomaisilla medioilla voi olla sama henkilöstömäärä

kehittämässä pelkästään mobiilipalveluita kuin mitä hänen organisaatiossaan on kaikkeen digitaaliseen kehittämiseen ja ylläpitoon, minkä vuoksi ulkomaiset mediat voivat tehdä tuotekehitystä erilaisella skaalalla. Verkostoja hyödyntämällä mediapäällikkö saa tärkeää tietoa, koska *”kun he on kokeilleet jotain, niin he voivat kertoa, että älkää tehkö näin, vaan tehkää näin”*. Osa mediapäälliköistä uskoi, että edelläkävijämedioiden perässä kulkeminen on mahdollista myös jatkossa, mikä vähentää pidemmälle tulevaisuuteen tähtäävien hankkeiden tarvetta.

Eräässä yhtiössä, jolla on toimintaa myös ulkomailla, on mahdollista hakea näkemyksiä ja kokemuksia oman yhtiön sisältä. Tätä mediapäällikkö piti toimivana sisäisenä yhteistyönä, jota on voitu hyödyntää kehitettäessä tuotteita ja palveluita.

5.2 Ennakoinnin kyvykkyudet, prosessit ja rutiinit

Kerron seuraavaksi sisällönanalyysin tuloksista absorptiivisen kapasiteetin näkökulmasta käyttäen erityisesti Zahran ja Georgen (2002) neljän komponentin mallia ja Hortonin (1999) ennakoinnin prosessimallia. Analyysin aluksi on tarpeellista kertoa, millainen tiedonkäsitys aineistossa esiintyy. Vasta sen jälkeen syntyy käsitys siitä, mitä tieto mediapäälliköille tarkoittaa.

5.2.1 Näkemykset ja kokemukset tärkeitä

Mediapäälliköillä on tutkimuksen mukaan monipuolinen tiedonkäsitys (ks. Taulukko 4.). Kaikki tutkimukseen osallistuneet kokevat tiedon yleisesti käytössä olevan ajattelun mukaisesti (Helander ym. 2013, 18) datana, informaationa ja tietämyksenä, mutta suurin osa heistä puhuu myös toisiaan täydentävästä eksplisiittisestä ja hiljaisesta tiedosta (mm. Nonaka & Takeuchi 1995). Näkökulma tietoon objektina, mielentilana ja kyvykkyutenä (Alavi & Leinder 2001, 111) tulee analyysissa myös esiin. Lisäksi mediapäälliköt tunnistavat tulevaisuudentutkimuksen tiedonkäsityksen eli sen, että tulevaisuuteen liittyvä tieto on tietoa mahdollisuuksista ja odotuksista, joihin liittyy näkemyksellisyys (mm. Malaska 2012).

Taulukko 4. Tutkimuksessa esiintyneitä mediapäättäjien käsityksiä tiedosta

Mediapäättäjien tiedonkäsityksiä
data, informaatio
ymmärrys
näkemykset, arviot, hiljainen tieto
tietojärjestelmissä olevat tietovarannot
strategisen osaamisen ymmärrys

Määrällisesti eniten mediapäälliköt mainitsivat tutkimuksessa käyttävänsä dataan ja informaatioon liittyvän tietoa, joka on kirjoitetussa tai visuaalisessa muodossa. Tietämyksen, erityisesti keskusteluissa ilmaistun tiedon, mediapäälliköt sanovat kuitenkin tulevaisuustiedossa kaikista merkittävimäksi.

”Paljon keskustelen erilaisten ihmisten kanssa. Lukijoiden kanssa, sidosryhmien, kollegoiden kanssa vaihtelen ajatuksia.”

Keskusteluissa mediapäälliköt keräävät erityisesti tulevaisuuteen liittyviä näkemyksiä ja kokemuksia sekä hiljaista tai visionääristä tietoa, kun he kuuntelevat ja jakavat ajatuksia toistensa kanssa vuorovaikutustilanteissa (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-63). Hiljaista tietoa ja huomiokentän ulkopuolella olevaa visionääristä tietoa he käyttävät erityisesti tuote- ja palvelunkehitykseen liittyvässä ennakkoinnissa (Dufva & Ahlqvist 2015a, 254). Tämäntyyppisen tiedon lähteeksi mediapäälliköt sanoivat pitkän kokemuksensa alalta.

5.2.2 Tiedon hankinta/Syötteet

Tiedon hankkiminen on absorptiivisen kapasiteetin teorian neljän komponentin mallin (Zahra & George 2002) ensimmäinen osa, joka vastaa Hortonin (1999) ennakkointiprosessissa syötteitä. Mediapäälliköiden tiedonhankinnan voivat sysäistä liikkeelle esimerkiksi jonkin tuotteen uudistustarpeet, mutta enimmäkseen tietoa hankitaan jatkuvasti, koska mediapäälliköt haluavat seurata sitä, mitä maailmalla ja mediakentässä tapahtuu. Taulukossa 5. on jaoteltuna se, millä eri prosesseilla ja rutiineilla mediapäälliköt hankkivat tulevaisuuteen liittyvää tietoa.

Taulukko 5. Mediapäälliköiden tiedonhankinnan prosesseja ja rutiineja

Tiedonhankinnan prosesseja ja rutiineja	
uutisten ja tiedotteiden lukeminen erilaisista lähteistä, uutiskirjeiden tilaaminen	sosiaalisen median ryhmien (yrityksen sisäiset ja ulkoiset) seuraaminen ja niissä keskustelu
alan kirjallisuuden, raporttien ja tutkimustulosten lukeminen	mediatuotteiden, -palveluiden ja teknologioiden kokeilu
osavuosisaksausten ja tilinpäätöstietojen lukeminen	nuorten mediankäytön seuraaminen ja keskustelut heidän kanssaan
tietojärjestelmissä olevien tietovarantojen käyttö	toimialaa koskeviin seminaareihin, koulutuksiin ja tapahtumiin osallistuminen
kuluttajatutkimusten tilaaminen omaan käyttöön, lisäksi muiden tekeminen tutkimusten tulosten seuraaminen	keskustelut sidosryhmien kanssa ja verkostoissa
tuotteiden ja palveluiden kehittäminen asiakkaiden kanssa	konsulttien käyttäminen kouluttajina

Kaikki Hortonin (1999) mallin tiedonlähteet esiintyvät tutkimusaineistossa. Hortonin mallin perusteella mediapäälliköillä on siis varsin kattava ote tulevaisuustiedon hankintaan. Zahra ja George (2002) tuovat tarkasteluun kuitenkin syvemmän näkökulman.

Tiedon hankintaan vaikuttaa heidän mukaansa tehokkuus ja suunta (Zahra & George 2002, 189). Mediapäälliköillä tiedon hankinnan tehokkuus eli intensiteetti ja nopeus vaihtelee tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Tulevaisuutta koskeva tiedonhankinta ei ole yleensä tarkasti suunniteltua, mutta siihen saattaa liittyä jatkuvia prosesseja tai rutiineja, kuten tiettyjen uutislähteiden tai raporttien seuraaminen. Kuten mainittua, kaikki haastatellut pyrkivät hankkimaan uutta tietoa joka tapauksessa jatkuvasti. Osa kokee, että he saavat osan tiedosta sitä erityisesti hankkimatta eli he katsovat elävänsä tietotulvan keskellä. Kiire heikentää tiedon hankinnan intensiteettiä ja nopeutta.

”Kun saisi seurattua oman osaamisalueen asioita. Lähtien vaikka siitä, mitä Google tekee, Facebook, mitä mobiililaitteissa tapahtuu tai mitä kun tulee uusia selainversioita ja muukin laitekehitys, mikä uusi vempula mitä sieltä seuraavaksi tulee.”

Myös lähes kaikki muut kuin tietotulvasta kärsivät olivat tyytymättömiä tiedon määrään tai saatavuuteen. Tietoa on liian vähän tai se on niin pirstaleista, että relevanttia tietoa on hankala hallita kokonaisuutena. Esiin tuli toive siitä, että käytettävissä olisi enemmän tietoa, joka olisi varmasti tärkeää ja analysoitu tarkemmin.

Yksi haastatelluista sanoi muista poiketen, että hänestä tietoa on käytettävissä sopivasti. Jos syntyy sellainen tilanne, ettei tietoa ole, silloin *”täytyy vaan ottaa selvää”*. Tämä henkilö oli tiedon hakemisessa kaikista aktiivisin ja hänen tiedonhankinnassaan keskeistä oli erilaisissa verkostoissa toimiminen ja jatkuva keskustelu yrityksen sisällä niin muun johdon kuin henkilöstön kanssa. Hän oli myös tutkimuksessa kiinnostunein tulevaisuuden ennakkoinnin mahdollisuuksista. Tämä kohtaa Majorin yms. (2001) teorian kanssa, jossa ennakointia hyödyntävillä johtajilla verkostot ovat hyvin tärkeitä ja vuorovaikutus välittäjien kanssa monipuolista.

Tiedonhankinnan suuntia mediapäälliköillä on kolme: media-alan kehitys, mediaan liittyvät teknologiat ja asiakkaat. Näistä ensimmäinen on tutkimusaineistossa merkittävin. Oman toimialan kehitystä mediapäälliköt seuraavat lukemalla eksplisiittisessä muodossa olevaa tietoa media-alasta, osallistumalla seminaareihin, seuraamalla muiden alan yritysten tuotteiden ja palveluiden kehitystä sekä keskustelemalla sidosryhmissään olevien henkilöiden kanssa. Verkostot voivat olla oman yhtiön sisäisiä tai ulkoisia.

”Meidän tulevaisuudentutkimus on sitä, että seurataan mitä muualla tapahtuu ja arvioidaan, milloin se tapahtuu meillä. Eli se on se kaikista luotettavin tulevaisuuden arvausmenetelmä.”

Niille mediapäälliköille, jotka kertoivat olevansa kiinnostuneita nuorten mediankäytön kehityksestä, myös kontaktit nuoriin ovat tärkeitä. Nuoria seurataan kotona eli omien lasten kautta, tai yhdessä tapauksessa myös mentoroimalla ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Näistä keskusteluista mediapäällikkö sanoi saavansa itsekin paljon tärkeää tietoa nuorten suhtautumisesta mediaan. Myös mediateknologiaan liittyvän tiedon hankinnassa verkostot korostuvat varsinkin digijohtajilla ja -päälliköillä. Sen lisäksi digijohtajat ja -päälliköt testaavat paljon. Teknologiat ovat luonnollisesti heille tärkeitä, mutta niiden seuraaminen on kaikkien mediapäälliköiden työtä.

Asiakastietoa mediapäälliköt hankkivat varsinkin ketterien kehitysmenetelmien avulla, lukija- tai käyttäjäkyselyillä ja olemalla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Asiakkaiden kuuntelua ja keskustelemista painotettiin varsinkin maakuntalehdissä. Yksi maakuntalehtien mediapäälliköistä sanoi, että läheinen suhde asiakkaisiin vähentää tarvetta tehdä liiketoimintaympäristöön liittyviä tutkimuksia ja kyselyitä, koska asiat tiedetään hyvin valmiiksi.

Zahran ja Georgen (2002) mukaan myös osaaminen ja aiemmat investoinnit vaikuttavat tiedon hankkimiseen. Tutkimuksen perusteella mediapäälliköt seuraavat erityisesti sitä tietoa, joka liittyy heidän osaamisalueeseensa. Yksi haastateltavista toi esiin sitä, että oma osaaminen voi sulkea pois jopa media-alaan ilmeisesti liittyvää tietoa. Hän kertoi uskotelleensa pitkään itselleen, ettei verkkoa ja sosiaalista mediaa tarvitse osata kuin pintapuolisesti. Myöhemmin hän huomasi, ettei pintapuolisuus riitä, ja mediapäällikkö ryhtyi hankkimaan niihin liittyvää tietoa ja osaamista monin eri keinoin. Osaamisen halu siis monipuolisti ja lisäsi hänen tiedon hankintaansa eli ne liittyvät yhteen teorian mukaisesti. Mediapäälliköiden osaamista on muuten vaikea analysoida aineistosta, koska tässä tutkimuksessa ei kysytty sitä heiltä tarkemmin.

Aiemmat investoinnit näkyvät myös tutkimusaineistossa. Mediapäälliköt kertoivat seuraavansa aikasarja-analyyseja, joita he tai oma yhtiö on seurannut vuosia. Esimerkkejä ovat lehtien levikinkehitystä ja mediamyynnin tulevaisuutta koskevat ennusteet. Analyyseja voi toisaalta pitää myös välttämättömänä tietona mediajohtamiselle eli niiden seuraaminen ei liity pelkästään aiempiin investointeihin.

5.2.3 Tiedon sulauttaminen ja muuntaminen/Ennakointi

Tarkastelen seuraavaksi sitä, millaisia prosesseja ja rutiineja mediapäälliköillä on tiedon sulauttamisessa ja muuntamisessa. Hortonin (1999) mukaan tämä vaihe on

ennakointiprosessin tärkein osa, jossa tulevaisuutta koskeva tieto muuttuu hyödynnettävään muotoon.

Tiedon ymmärtäminen edistää tiedon sulauttamista. Mediapäälliköt pyrkivät ymmärtämään hankkimaansa tietoa, ja jos ymmärtäminen on vaikeaa, he hakeutuvat vuorovaikutukseen muiden kanssa. Rutiineja ovat erityisesti johtoryhmien kokoukset ja epäviralliset keskustelut. Johtoryhmätyöskentely ja kollegoiden kanssa keskustelu korostui erityisesti päätoimittajilla, mikä herättää kysymyksen siitä, voivatko tilannetta selittää teoriat heikkojen ja vahvojen siteiden vaikutuksesta tiedon ymmärtämiseen. Vahvat siteet ovat tärkeitä monimutkaisen tiedon kohdalla (Hansen 1999, 82, 109). Toisaalta myös organisaatorakenteet sekä kognitiiviset, käyttäytymiseen liittyvät ja poliittiset syyt voivat vaikuttaa asiaan (Zahra & George 2002, 194). Se digijohtajista ja -päälliköistä, joka korosti kaikista eniten tulevaisuuskeskustelun tärkeyttä henkilöstön kanssa, sanoi organisaation työtyytyväisyyden olevan yhtiössä osastoista korkein. Hän pyrkii pitämään organisaatiossaan niin matalaa hierarkiarakennetta kuin mahdollista. Mediapäällikkö ei esimerkiksi käytä johtaja-nimikettä vaan haluaa pysyä päällikkönä.

Muutkin digijohtajat ja -päälliköt sanoivat puhuvansa tulevaisuudesta paljon henkilöstön kanssa. Heille on luontevaa pyrkiä sulauttamaan ja muuntamaan tietoa kasvokkaisen vuorovaikutuksen lisäksi verkossa käyttäen esimerkiksi yrityksen ryhmäviestisovelluksia. Samalla tietoa jää talteen järjestelmiin. Teknologioihin liittyvissä asioissa mediapäälliköiden tiedon sulauttamisen rutiineja ovat myös kokeilut. He tekevät tiedon sulattamista ”*asettumalla kuluttajan asemaan*” kuten yksi haastatelluista sanoi.

Sillä, miten tieto täydentää olemassa olevaa tietoa organisaatiossa, on sulauttamisessa myös merkitystä. Yrityksen tiedonhaun ulkopuolelta tulevan uuden tiedon ymmärtämisen vaikeus tulee mielestäni selvästi esiin tässä tutkimuksessa. Tähän viittaa se, mitä tulevaisuustietoa mediapäälliköt seuraavat erityisesti: muuta mediaa, mediateknologioita ja asiakkaiden käyttäytymistä eli toimialan nykyisessä toiminnassa keskeisiä asioita. Koska mediapäälliköt sanoivat seuraavansa myös yleisesti, mitä maailmalla tapahtuu ja mitä trendejä on menossa, he kohtaavat paljon muuta tietoa, joka voi vaikuttaa tulevaisuudessa media-alaan.

Suomalaista yhteiskuntaa selvästi muuttavia megatrendejä ovat esimerkiksi Sitran mukaan ”Teknologia muuttaa kaiken”, ”Globaali arkinen ja jännitteinen keskinäisriippuvuus” sekä ”Kestävyysskriisi nyt” (Kiiski Kataja, 2016, 6-7), joita voi pitää pääsääntöisesti Datorin (1999, 108-109) mainitsemina muuttumattomina vakioina tai sykleinä etenevinä asioina, joihin trendien selvittäminen yleensä keskittyy. Mukana on myös odottamattomia asioita. Näihin mediapäälliköt eivät puheissaan kuitenkaan tarkemmin viitanneet lukuun ottamatta media-alan liittyvien teknologioiden kehitystä ja hajanaisia mainintoja älykelloista.

Tiedon muuntamisen rutiineita, joissa uusi tieto yhdistetään olemassa olevaan tietoon ja vanhaa tietoa poistetaan, mediapääalliköt mainitsivat useita. Myös tiedon muuntamista tehdään varsinkin vuorovaikutuksessa joko oman organisaation tai muun johdon kanssa. Tämä synnyttää uusia oivalluksia ja auttaa tunnistamaan helpommin uusia mahdollisuuksia (Zahra & George 2002, 190). Johtoryhmän kokousten ja epävirallisten keskustelujen lisäksi tiedon muuntamiseen liittyviä rutiineja ovat tiimi- ja osastokokoukset, vetäytymispäivät, kehityskeskustelut, sosiaalisen median keskusteluryhmät, nuorten mediankäyttäjien mentorointi ja ryhmäviestisovellukset. Näissä yhteyksissä tapahtuu myös sitä, että uusi sulautettu tieto yhdistyy hiljaiseen tietoon. Esimerkiksi kokeneet digipääalliköt sanoivat tietävänsä usein intuitiivisesti, onko jokin tulevaisuustietoa sisältävä idea sellainen, jota kannattaa kokeilla tuotekehityksessä.

Tiedon muuntamista tapahtuu lisäksi strategiatöissä. Strategointi esiintyy aineistossa pääsääntöisesti perinteisen ajattelun mukaisesti pidemmän aikavälin suunnitelmina, jotka ohjaavat arjen tekemistä taustalla. Strategiat muodostetaan joko yhdessä henkilöstön kanssa tai johdon kesken yleensä vuosikellon mukaisesti. Yhden mediapääallikön organisaatiossa on siirrytty jatkuvampaan strategiatyöhön ja näin ollen myös jatkuvaan liiketoimintaympäristön muutoksia koskevan tiedon käyttöön.

Yhdessä yrityksessä on käynnissä innovaatioihin liittyvä organisaation kehittämisprojekti, josta on nähty olevan merkittävää hyötyä tuote- ja palvelunkehitykselle sekä asiakastuntemuksen parantamiselle. Kyseisen organisaation mediapääallikko sanoi, että jatkossa heillä saattaa olla tila, johon kerätään tulevaisuuden innovaatioiden kannalta tärkeää tietoa. Tila mahdollistaa tiedon sulauttamisen ja muuntamisen. Hän piti myös järkevänä sitä, että työntekijöille mahdollistetaan tulevaisuuteen liittyvän tiedon muuntaminen kokeilemalla esimerkiksi älykelloja, jos heillä itsellään on siihen halukuutta.

Osa mediapääallikoista kokee kuitenkin, ettei tulevaisuustiedon sulauttaminen ja muuntaminen ole riittävää. Tulevaisuustietoa pitäisi pystyä hahmottamaan paremmin siitä näkökulmasta, *”mitä tämä merkitsee meille?”*. Yksi mediapääallikko mainitsi esimerkkinä Suomen suurimman mediatapahtuman, Viestinnän keskusliiton järjestämän Mediapäivän, jossa voi tulla esiin koko maan mediaa tulevaisuudessa muuttavia asioita. Hän katsoi, että media-alan sisäinen keskustelu saattaisi olla tapahtuman jälkeen tarpeen, jotta uusien asioiden merkitys ja vaikutus selviäisi. Keskustelu voisi auttaa liiketoimintaan liittyvien mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja riskien välttämässä.

5.2.4 Tiedon hyödyntäminen / Johtopäätökset ja toiminta

Hortonin (1999) mallissa tulevaisuustiedon pitäisi jalostua viimeisessä vaiheessa niin, että se johtaa johtopäätöksiin ja toimintaan. Zahran ja Georgan (2002) mallin

päättää tiedon hyödyntäminen. Heidän mukaansa olennaisia ovat tiedon hyödyntämisen rutiinit ja prosessit. Niiden avulla hyödyntämiseen saadaan systemaattisuutta ja rakenteita, joiden avulla saavutetaan pitkäaikaista hyötyä. Horton (1999) puhuu johtopäätöksistä ja toiminnasta.

Mediapäälliköiden tiedon hyödyntämisen prosessit liittyvät varsinkin tuotekehitykseen. Digijohtajien ja -päälliköiden organisaatioissa, joissa käytetään ketteriä kehitysmenetelmiä, tiedon hyödyntäminen on jatkuvaa. Jatkuvia, systemaattisia prosesseja liittyy sanomalehtiä kustantavissa yhtiöissä myös esimerkiksi lehti uudistuksiin ja strategioiden suunnitteluun. Tiedon hyödyntämistä tapahtuu rutiininomaisesti lisäksi säännöllisissä vuorovaikutustilanteissa, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia, sekä strategiatöiden yhteydessä. Yhdessä yrityksessä tulevaisuuteen liittyvää tietoa hyödynnetään lähinnä jakeluun liittyvissä asioissa, joissa nähdään paljon liiketoiminnan potentiaalia. Suunnittelussa huomioidaan esimerkiksi postiluppiin liittyviä asioita. Horton (1999) esittää johtopäätökset ja toiminnan enemmän irrallisina suoritteina kuten workshoppeina ja raportteina.

Tutkimusaineistossa näkyy Todorovan ja Durisinin (2007, 782) näkemys siitä, että nykyiset asiakkaat voivat vaikuttaa organisaation absorptiiviseen kapasiteettiin. Erityisesti maakuntalehdillä on paljon asiakkaita niin mainostajina kuin lukijoina, jotka eivät halua siirtyä tulevaisuuden tuotteisiin tai sitä, että sanomalehteä muutetaan. Yrityksissä ei siis välttämättä hyödynnetä tulevaisuuteen liittyvää tietoa, koska nykyiset asiakkaat halutaan pitää tyytyväisenä.

”Samalla on se ongelma, että 98 prosenttia liikevaihdosta tulee printistä. Että tuota. Pitääkö meidän hylätä se ja ryhtyä tekemään jotain muuta?”

”Me (toimituksessa) ajatellaan, ettei ravitulosia lueta sanomalehdestä, mutta luetaan. Jos niitä ei ole, ne hyppää ne ravimiehet laukalle ja ne soittelee sinne toimitukseen ja käy tosi kuumana. Meillä on ne perinteiset kuluttajat ja tuolla menee se median kehitys ja meidän pitäisi siinä välimaastossa tehdä viisaita ratkaisuja.”

5.2.5 Sosiaaliset sovittelumekanismit

Kuten edellä on käynyt ilmi, mediapäälliköt hyödyntävät paljon sosiaalisia sovittelumekanismeja osana absorptiivisen kapasiteetin muodostumista. Mediapäälliköt hankkivat, sulauttavat, muuntavat ja hyödyntävät tulevaisuuteen liittyvää tietoa vuorovaikutustilanteissa, jotka ovat virallisia ja epävirallisia. He ovat myös tunnistanee mekani smien tärkeyden, koska mediapäälliköt sanovat verkostojen olevan tärkeitä ennakkoinnissa. Ne päälliköt, joilla oli vähän virallisia, tulevaisuusaiheisia vuorovaikutustilanteita omissa organisaatioissaan, sanoivat haluavansa niitä lisää. Nämä mediapäälliköt ovat tunnistanee t, että muodollinen

sosiaalinen integraatio helpottaa tulevaisuustiedon jakamista ja tulkintojen tekemistä. (Todorova & Durisin 2007; Zahra & George 2002, 194.)

Hankalimmaksi tulevaisuustietoon liittyvien vuorovaikutustilanteiden järjestämisen kokivat päätoimittajat. Heidän organisaatioissaan korostuu päivittäisen uutistuotannon prosessien sitovuus työvuoroineen.

”Jos me puhutaan tulevaisuudesta, niin se on ens viikko. Tai korkeintaan ensi vuosi. Koko ajan pitää saada lehti tehtyä: se huomisen lehti ja ensi viikon lehti ja ensi vuoden lehdet.”

Tulevaisuuden liiketoiminnan kehittyminen ja tuotekehitys ovat aiheita, joista toimituksissa ehditään yleensä keskustelemaan koko organisaation voimin ja kunnolla vain vetäytymispäivinä kerran tai kahdesti vuodessa. Rutiininomaisissa kokouksissa saatetaan käsitellä tulevaisuuteen liittyvää tietoa, mutta sen sulauttamiseen, muuntamiseen ja hyödyntämiseen jää vähän aikaa.

Toimitusten tulevaisuuspuheeseen vaikuttaa myös se, että toimialan vaikeudet ja yt-neuvottelut ovat lisänneet toimituksessa työskentelevien huolta omista työpaikoistaan, mikä on lisännyt keskustelua tulevaisuuteen liittyvistä riskeistä. Tätä päätoimittajat pyrkivät monipuolistamaan kertomalla tulevaisuustietoa, johon sisältyy positiivinen ote, eli osoittamalla tulevaisuuden mahdollisuuksia. Yhteisen tulevaisuuskeskustelun vähäisyyttä paikkaavat henkilökohtaiset keskustelut, joita päätoimittajat käyvät esimerkiksi lounaalla henkilöstön kanssa.

5.2.6 Ennakointi systeeminä

Olen edellä osoittanut, että mediapäälliköt tekevät ennakointia, jos se nähdään tulevaisuuden ajattelemisena, siitä keskustelemisena ja muokkaamisena (Becker 2002, 6). Mediapäälliköillä on rutiineja ja prosesseja, jotka liittyvät tulevaisuutta koskevan tiedon hankintaan, sulauttamiseen, muuntamiseen ja hyödyntämiseen. Rutiinit ja prosessit eivät ole pääsääntöisesti irrallisia ponnistuksia tai tarkemmin suunniteltuja toimintatapoja, vaan ne sulautuvat osaksi normaalia tuote- ja palvelunkehitystä sekä arjen työtä ja vuorovaikutusta. Verkostot ovat tärkeitä, koska niiden avulla on mahdollista parantaa organisaation kyvykkyyttä: verkostoissa liikkuu tärkeää tietoa ja ne tarjoavat myös mahdollisuuden tiedon prosessoinnille ja merkitysten luomiselle (Hines & Gold 2015, 104; Zahra & George 2002).

Ennakointi esiintyy tutkimusaineistossa siis sen suuntaisesti, mitä Dufva (2016a) väitöskirjassaan esittää: ennakointi on itsessään systeemi, ei irrallisia ennakointiprosesseja. Mediapäälliköiden työssä ennakointi on kokonaisuus, jossa tieto, osaaminen ja verkostot virtaavat toisiinsa kietoutuneina. Myös tulevaisuustiedon hankkiminen, sulauttaminen, muuntaminen ja hyödyntäminen

tapahtuvat dynaamisissa prosesseissa, joissa erilaiset vaiheet voivat sekoittua toisiinsa.

Absorptiivisen kapasiteetin neljän komponentin mallissa mediapäälliköiden vahvuus näyttää olevan potentiaalisessa absorptiivisessa kapasiteetissa (Zahra & George 2002, 190-191). Mediapäälliköt hankkivat tai saavat paljon tulevaisuutta koskevaa tietoa ja pyrkivät ymmärtämään sitä. Suurin osa heistä sanoi kuitenkin haluavansa tietoa enemmän sellaisessa muodossa, joka olisi paremmin hyödynnettävissä. Heillä on siis ongelmia tiedon muuntamisessa: uuden tiedon liittämässä vanhaan ja vanhan muuttamisessa. Osa mediapäälliköistä sanoi, että heillä on liian vähän tulevaisuutta koskevaa tietoa, mutta myös tämäntyyppinen kokemus voi johtua tiedon sulauttamisen haasteista. He saattavat kohdata jatkuvasti tietoa, joka vaikuttaa medioiden tulevaisuuteen, mutta he eivät tunnista sitä sellaiseksi.

Dufva ja Ahlqvist (2015b) ovat todenneet, että tulevaisuutta koskevan tiedon määrä ei ole ongelma eli sitä on saatavilla. Ongelma on pikemminkin se, miten jo olemassa olevaa tietoa saataisiin parhaiten ja oikea-aikaisesti hyödynnettyä. Heidän mukaansa suurimpia haasteita ovat hajallaan olevan tiedon kokoaminen, sen selkeä esittäminen ja tiedon hyödyntäminen päätöksenteon ja toiminnan tukena yhteiskunnan eri tasoilla. (Mt. 6.)

5.2.7 Ennakointi systemaattisena toimintana

Kerron seuraavaksi tutkimusaineistosta poikenneesta haastattelusta. Haastateltu mediapäällikkö kertoi, että heidän yhtiössään tulevaisuuden ennakointi on systemaattinen, pidemmälle katsova prosessi, jossa tulevaisuuden vaihtoehtoja pohditaan aktiivisesti (mm. Heinonen 2010, 5-6; Slaughter 1995, 48) ja tietoa viedään päätöksentekoon (Miles ym. 2008, 11). Ennakointi on osa strategista suunnittelua ja strategian toteuttamista, jolla pyritään kilpailukyvyyn parantamiseen. Prosessi ei ole myöskään tässä yhtiössä yksittäisten ennakointiponnistelujen sarja, vaan jatkuvaa toimintaa, joka on sidoksissa ympäristöönsä (Dufva 2016a). Siihen liittyy tiedon hankintaa, sulauttamista, muuntamista ja hyödyntämistä (Horton 1999; Zahra & George 2002).

Tiedon hankintaa tehdään yhtiössä keskitetysti niin, että mediapäälliköllä ei ole itsellään tarvetta seurata tulevaisuutta koskevaa tietoa yhtä laajasti kuin ennen. Tulevaisuutta koskeva tieto tulee hänelle siis osittain automaattisesti yrityksen tutkimusyksiköstä. Mediapäällikkö kertoo hakeneensa ennen tietoa samasta suunnasta kuin muut tähän tutkimukseen osallistuneet päälliköt, mutta nykyään tiedon sisältö on laajentunut selvästi. Yhtiössä seurataan muun muassa kaupungistumiseen liittyvää megatrendiä, joka näkyy asuinalueilla ja joukkoliikenteessä tapahtuvina muutoksina. Laajemman otteen avulla pyritään

holistisuuteen ja löytämään epäjatkuvuuskohtia, jotka voivat vaikuttaa omien mediatuotteiden ja -palveluiden kysyntään tai kehittämiseen (Heinonen 2010, 4).

Mediapäällikön suhde alan verkostoihin on samalla muuttunut. Yhtiössä ei olla kiinnostuneita entiseen tapaan media-alan sisäisissä keskusteluissa esiintyvistä näkemyksellisestä tulevaisuustiedosta (mm. Malaska 2013).

“Sitä vertaisinformaatiota käytettiin strategian pohjana ja koulutuksessa tosi paljon, kysyttiin kollegoilta, että oletteko samaa mieltä ja miten te olette tämän ratkaisseet, mutta ne nyt ovat selvästi tulevaisuudentutkijoita tai kulutustutkijoita ja infran kehityksen päälle katsovia ihmisiä. Pyritään sitä kautta hahmottamaan, mikä on se meidän paikka siellä kokonaisuudessa.”

Mediapäällikkö sulauttaa ja muuntaa tietoa vuorovaikutuksessa muun johdon kanssa kokoustilanteissa. Päällikkö tapaa myös säännöllisesti kahden kesken tulevaisuustiedon käyttöä yhtiössä johtavan päällikön. Keskusteluihin voi tuoda havaintoja ja tietoa oman median toimintaympäristöstä. Ennakointiprosessi siis mahdollistaa intensiivisen vuorovaikutuksen (Dufva 2016a).

Toisaalta myös tässä organisaatiossa toimituksen henkilöstön osallistuminen tulevaisuuskeskusteluun on vähäistä. Tulevaisuudesta puhutaan arjen keskellä kuten kaikkien tutkimukseen osallistuneiden päätoimittajien toimituksissa: lähinnä kokouksien lomassa ja tarvittaessa.

Ennakoinnin prosessi on ollut käynnissä mediapäällikön yhtiössä reilun vuoden. Hän katsoo, että tulevaisuustietoon liittyvät uudet toimintatavat ja rutiinit ovat johtaneet siihen, että tietoa hyödynnetään yhtiössä nopeammin kuin aiemmin. Hyödyntämistä on tapahtunut niin strategioiden muuttamisessa, muutosjohtamisessa, liiketoiminnan fokusoimisessa kuin tuotekehityksessä. Mediapäällikkö uskoi, että hyödyntäminen kasvaa jatkossa.

“Ehkä se varmuus tai usko siihen, että arvaus (tulevaisuudesta) on paremmasta päästä, se vapauttaa tekemisen energiaa ja ehkä rohkaisee meitä tekemään vaikeitakin, kipeitäkin päätöksiä, joita ollaan voitu välttää, kun ollaan voitu sanoa, että ei ole tietoa tarpeeksi.”

Vaikeilla päätöksillä mediapäällikkö tarkoittaa ratkaisuja, jotka koskevat muun muassa sanomalehden ilmestymispäiviä ja sisältöjen muuttamista niin, ettei sillä pyritä omalla levikkialueella enää kaikenkattavuuteen. Sanomalehtien ilmestymistiheys on tutkimuksen mukaan myös useissa muissa mediataloissa aihe, johon liittyvää tulevaisuudenkuvaa pyritään parhaillaan tekemään.

6. Johtopäätökset

Tässä viimeisessä luvussa kokoan vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka esitin johdannossa. Työn tavoitteena oli selvittää, millaisia ennakkoinnin prosesseja ja kyvykkyyksiä mediayhtiöissä on löydettävissä mediapäälliköiden kautta tarkasteltuna. Kyvykkyyttä tutkittiin erityisesti siitä näkökulmasta, miten mediapäälliköt keräävät tulevaisuutta koskevaa tietoa, minkälaisesta tiedosta he ovat kiinnostuneita ja miten tietoa käsitellään ja jaetaan organisaatioissa. Lisäksi tarkastelin, onko mediapäälliköiden organisaatioissa systemaattisia ennakkoinnin prosesseja joko irrallisina suoritteina tai jatkuvana, ennakkoinniksi tunnistettuina toimintatapoina.

6.1. Tutkimuksen keskeiset tulokset

Lähestyin tutkimuskysymyksiä tarkastellen ensin mediapäälliköiden tulevaisuusasenteita, joiden sanotaan olevan ennakkoinnissa tärkeitä (mm. Heinonen ym. 2012, 16). Analyysin keskeinen tulos on se, että tutkimukseen osallistuneiden mediapäälliköiden tulevaisuusasenteet ovat enimmäkseen ristiriitaisia. He saattavat olla hyvinkin kiinnostuneita ennakkoinnista, mutta lähinnä siltä osin, kun se koskee lähitulevaisuutta tai korkeintaan strategiakautta. Pidemmälle katsominen tuntuu heistä tarpeettomalta tai vaikealta. Myös vuoden tai kahden aikaväli saattoi herättää kielteisiä ajatuksia, koska asiat muuttuvat nopeasti, eikä tulevaisuuden muutosten hallitseminen tuntunut mahdolliselta.

Yksi yhdeksästä mediapäälliköstä katsoo kuitenkin jatkuvasti ja johdetusti tulevaisuuteen. Hän on mukana ennakkoinnin prosessissa, jossa tulevaisuustietoa hankitaan, käsitellään ja hyödynnetään holistisella otteella. Prosessilla tavoitellaan parempaa kilpailukykyä. Sen myötä tulevaisuustiedon hankinnan suunta on muuttunut yhtiössä aiemmasta media-alan toimijoiden näkemysten kuuntelemisesta enemmän kulutus- ja tulevaisuudentutkimukseen.

Ristiriitaisesta asennoitumisesta huolimatta myös muut mediapäälliköt tekevät aktiivista ennakkointia, kun se nähdään tulevaisuuden ajattelemisena, siitä keskustelemisena ja muokkaamisena (Becker 2002, 6) tai systeeminä, jossa tiedon lisäksi keskeisiä asioita ovat osaaminen ja verkostot (Dufva 2016a; 2016b). Mediapäälliköillä on paljon rutiineja ja prosesseja, jotka liittyvät tulevaisuutta koskevaan tiedon jatkuvaan hyödyntämiseen tarpeiden mukaan. Tiedon hankinnan, sulauttamisen, muuntamisen ja hyödyntämisen rutiineissa ja prosesseissa on nähtävissä osittaista systemaattisuutta ja ainakin pyrkimyksiä siihen. Yksi mediapäälliköistä osallistuu yhtiössään jatkuvaan, johdettuun tietoprosessiin, jossa kerätään ja jalostetaan liiketoimintaympäristön muutoksia

koskevaa tietoa liiketoiminnan tueksi. Toisen mediapäällikön yhtiössä on tehty skenaarioita eli laskelmia erilaisten tulevaisuuksien varalle muutaman vuoden päähän. Skenaarioita käytetään hyödyksi strategiatyössä.

Pidemmälle katsova tulevaisuustieto ei tämän tutkimuksen mukaan vaikuta yleensä merkittävästi tämän päivän tekemiseen mediaorganisaatioissa. Tämä ei ole ihme, koska ennakkoinnin integroiminen on tunnistettu useissa tutkimuksissa hankalaksi (mm. Daheim & Uerz 2008; Hines & Gold, 2015, 99). Tutkimusaineistosta poikenneessa tapauksessa on kuitenkin löydetty toimintatapa, jossa ennakkointiprosessilla tuotettua tulevaisuustietoa viedään johdonmukaisesti päätöksentekoon ja toimintaan.

Dufvan (2016b) mainitsema osaaminen näkyy mediapäätäjien tulevaisuusasenteissa. Asenteiden taustalla on nähtävissä ennakkointiosaamisen vähyyttä, kun osa mediapäälliköistä yhdisti ennakkoinnin tulevaisuuden ennustamiseen tai suunnitteluun. Tulevaisuuden ennustaminen ja suunnittelu on tietysti mahdotonta. Myös tulevaisuuden ennakkointi vaatii pätevyyttä (Mannermaa 1999). Ennakkoinnin osaaminen ja kyvykkyys kasvavat sitä mukaa, mitä enemmän ihmiset osallistuvat tulevaisuustyöhön, koska silloin näkee erilaisia mahdollisia tulevaisuuksia paremmin (Dufva 2016b).

Osaamisen kasvattamiseen on saatavilla helposti apua, koska ennakkoinnin kentällä toimii Suomessa tutkimus- ja koulutusorganisaatioita sekä konsulttiyrityksiä (Dufva & Ahlqvist 2015b, 6). Ennakkoinnin luonteen ymmärtämisen lisäksi voisi olla hyödyllistä opetella käyttämään tulevaisuudentutkimuksen metodeja, joiden avulla erilaisia mahdollisia tulevaisuudenkuvia, muuttujia ja taustatekijöitä on mahdollista hahmottaa. Mediapäälliköt mainitsivat metodeista skenaarioiden tyyppiset laskelmat ja aikasarja-analyysit, jotka ovat vain pieni osa kokonaisuutta.

Esimerkiksi kriittisen kerrosanalyysin CLA:n tekeminen strategioista ja toimintasuunnitelmista saattaisi auttaa tiellä parempaan ennakkoinnin hyödyntämiseen. Menetelmää käyttäen tehdään vertaileva analyysi, jossa pyritään löytämään tulevaisuutta koskevia olettamuksia ja paradigmoja. Analyysi voi auttaa löytämään esimerkiksi asenteita ja järjestelmiä, jotka vaikuttavat toimintaan taustalla. Media-alalle hyvin sopivia metodeja voisivat olla myös erilaiset osallistavat menetelmät, joiden avulla tulevaisuustyötä olisi mahdollista tehdä nykyistä laajemmin organisaatioissa. Uusia käytäntöjä luomalla tulevaisuutta koskevaa tärkeää tietoa, jota kenellä tahansa organisaatiossa saattaa olla, kerättäisiin tehokkaammin esiin. Joka tapauksessa osallistaminen auttaisi organisaatioita keskustelemaan tulevaisuudesta. (Grant 1996; Helander ym. 2013, 26-27; Inayatullah 1998.)

Tulevaisuustiedon hyödynnettävyyttä organisaatioissa parantaa aito kiinnostus ja sitoutuminen ennakkointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että ennakkoinnille asetetaan

tavoitteet, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti, ja että ennakkoinnin prosessia parannetaan systemaattisesti (Daheim & Uerz 2008, 327-328; Mannermaa 1999). Myös tämän tutkimuksen keskeinen teoria eli absorptiivisen kapasiteetin teoria (Zahra & George 2002) tarjoaa yhden välineen tulevaisuustiedon hyödyntämisen edistämiseen.

Panostaminen ennakkointiin vaatisi tämän tutkimuksen mukaan jostain muusta luopumista, koska nykyisiin asenteisiin vaikuttaa myös kiire, resurssien niukkuus, organisaatioissa tapahtuneet muutokset ja investointimahdollisuudet. Lisäksi pitäisi pohtia, mikä on ennakkoinnin rooli ketterien tuotekehitysmenetelmien rinnalla, joilla mediayhtiöissä pyritään etenemään tässä ja nyt kokeillen yhdessä asiakkaiden kanssa. Ketterät menetelmät esiintyvät tutkimuksessa mediapäälliköitä motivoivina menettelytapoina, jotka voivat vähentää tarvetta katsoa pidemmälle tulevaisuuteen.

Viimeaikaisten innovaatiotutkimusten perusteella näyttää, että kuluttajavetoinen innovaatiotoiminta johtaa pääsääntöisesti inkrementaalisten, pienimuotoisten innovaatioiden syntymiseen (Kaivo-oja 2015) sen sijaan, että niillä saataisiin aikaan radikaaleja innovaatioita. Media-alan innovaatiot ovat yleensäkin olleet asteittaisia, esimerkiksi olemassa olevien formaattien ja ideoiden muunnoksia (Lowe & Virta 2015, 106). Mediayhtiöiden taloudellinen tilanne asettaa sen oletuksen, että niille myös radikaalit innovaatiot ovat tärkeitä. Radikaalien innovaatioiden synnyttämisessä ennakkoinnista voi olla hyötyä (Rochbeck 2010, 29-30).

Kilpailukykyä on toisaalta hankittu alalla yritysostoin, joiden yksi mediapäälliköistä arvioi olevan hyvä tapa luoda uutta liiketoimintaa. Hän pohti, että oma innovointi on *”liian pitkä ja raskas tie”*, joka globaalissa tilanteessa edellyttäisi *”ehkä jotakin start up -farmia”*. Tutkimuksessa tuli myös ilmi näkemyksiä siitä, ettei suomalaisten mediayhtiöiden tarvitse olla tuotekehityksessä etujoukoissa mukana kansainvälisesti katsottuna. On mahdollista seurata sitä, mitä edelläkävijämediat tekevät ulkomailla.

Mediapäälliköiden tulevaisuusasenteiden jälkeen tarkastelin tutkimuksessa tulevaisuustiedon käyttöä pääasiassa absorptiivisen kapasiteetin teorian näkökulmasta (Zahra & George 2002), jonka rinnalla käytin Hortonin (1999) ennakkoinnin prosessimallia. Tutkimuksen mukaan mediapäälliköt tekevät tulevaisuuteen liittyvää tiedonhankintaa monipuolisilla rutiineilla ja prosesseilla, mutta kohdistuen varsin rajattuun suuntaan. Tiedonhankinta kohdistuu pääasiassa niihin asioihin, joiden kanssa organisaatiot ovat jo tekemisissä eli enimmäkseen omaan toimialaan liittyvään tietoon. Ennakkoinnin tutkijoiden mukaan ennakkoinnissa pitäisi olla holistisempi ote (mm. Heinonen ym. 2012). Kyky havaita ja reagoida menestyksekkäästi epäjatkuvaan, radikaaliin muutokseen aikaisessa vaiheessa on strategista ennakkointia, joka turvaa yhtiön pitkän aikavälin toiminnan (Heinonen 2010; Rohrbeck 2010, 11).

Tiedon täydentävyys voi selittää sitä, miksi mediapäälliköt kertovat varsinkin omaan toimialaan liittyvän tiedon olevan tärkeää. Sellaista tietoa, joka ei osu yrityksen tiedonhaun alueeseen, ei pystytä helposti ymmärtämään. Ulkopuolisen tiedon kontekstisidonnaisuus voi myös vaikuttaa tiedon ymmärtämiseen ja toistettavuuteen. (Zahra & George 2002, 189-190.)

Yksi mediapäälliköistä oli tunnistanut tiedon hankkimisen suunnan. Hän kritisoi siitä itseään sekä yritystään sanomalla, että *”näitä megatrendejä me mietitään ihan liian vähän”*. Teknologioita hän kutsui sivuseikaksi median kehityksessä, koska *”ei median muutos ole mikään irrallinen saareke - että media muuttuu vaikka joidenkin tekniikoiden takia.”* Mediapäällikön mukaan olennaista on asiakastarpeiden ja asiakkaiden käyttäytymisen muuttuminen, jotka vaikuttavat mediaan.

Suurin osa mediapäälliköistä piti käytettävissä olevaa tulevaisuustiedon määrää ja laatua ongelmallisena, koska he kokivat, että tietoa on tarjolla joko liikaa tai liian vähän. Tieto ei ole myöskään aina riittävän hyvin analysoitua. Tämä viittaa tiedon hankinnan jälkeisiin prosesseihin ja rutiineihin, eli tiedon sulauttamiseen ja muuntamiseen hyödynnettävään muotoon. Mediapäälliköt sanoivat, että on hankalaa tietää, mitä jokin tieto *merkitsee*. Merkitysten luomista mediapäälliköt tekivät varsinkin verkostoissaan eli he hyödynsivät aktiivisesti vuorovaikutusta osana tiedon ymmärtämistä. Mediapäälliköt käyvät keskusteluja Suomessa ja kansainvälisesti esimerkiksi asiakkaiden, alalla työskentelevien ihmisten ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Verkostoista myös hankitaan uutta tietoa.

Yksi haastateltavista pohti, että median tulevaisuudenkuvista ja muutoksista voisi käydä keskustelua laajemmin alan sisällä esimerkiksi vuosittaisen Mediapäivän jälkeen. Mediapäivän tapahtumat järjestää Viestinnän Keskusliitto. Tällöin voisi miettiä, mitä muun muassa ulkomailta tulevaan kilpailuun kannattaisi vastata. Mediapäällikön ehdotusta voi peilata tutkimuskirjallisuudessa esiintyneeseen malliin avoimesta ennakkoinnista (Daheim & Uerz 2008, 332-333), systeemistä (Dufva 2016a) ja käytännön esimerkkiin Ruotsista (Öhrvall 2016), joissa kaikissa yhteiseen tekemiseen on laajempi ote.

Avoin ennakkointi (open foresight) perustuu oletukseen siitä, että yritykset voivat muokata tulevaisuuden kontekstejaan ja markkinoitaan käymällä avointa vuoropuhelua sosiaalisten, teknologisten ja taloudellisten ajureiden keskellä. Daheim ja Uerz (2008) ovat määritelleet avoimelle ennakkoinnille neljä kriteeriä. Ennakkoinnissa tulisi olla mukana tärkeät sidosryhmät ulkopuolelta ja sisältä. Ennakkoinnin pitäisi olla temaattisesti avoin ja myös vuorovaikutuksessa ympäristöönsä eli sitä ei ole kavennettu johonkin näkökulmaan. Avoin ennakkointi ei pääty, kun tietty projekti on saavutettu. Avoin ennakkointi mahdollistaa disruptiivien eli nykyistä toimintaa häiritsevien trendien käsittelyn, mikä on

erittäin tärkeää, jottei ennakointi kohdistu trendeihin, jotka vahvistavat nykyisiä tapoja ja uskomuksia sekä liiketoimintamalleja ja -tuotteita. (Mt. 332.)

Ennakoinnin systeeminen ymmärtäminen tuo avoimeen ennakointiin täydentäviä näkökulmia. Systeemisessä ymmärtämisessä keskeisiksi asioiksi nousevat ennakointijärjestelmän eri funktiot eli mitkä toiminnot tuottavat relevanttia tulevaisuustietoa, mitkä huolehtivat tulevaisuustiedon oikeasta käytöstä ja ajoittumisesta, ja mitkä toiminnot vastaavat itse ennakointijärjestelmän toiminnan puitteista. Koska ennakointitoiminta tapahtuu entistä kytkeytyneemmässä ja keskinäisriippuvaisemmassa järjestelmässä, on järjestelmän toimijoiden ja toimintojen kasautuvien yhteisvaikutusten ymmärtäminen tärkeää. (Dufva & Ahlqvist 2015b, 6.)

Ruotsissa on luotu ekosysteemiä, jossa useat mediayhtiöt (mm. SVT, Aftonbladet ja Schibsted) pohtivat tulevaisuuden journalismia tutkimuslaitosten, yliopiston ja tietopalveluja tarjoavien yritysten kanssa. Ekosysteemiä Helsingissä esitelleen Senior Advisor Sara Öhrvallin mukaan siinä mukana oleminen ei ole vaatinut yhtiöiltä suuria taloudellisia investointeja, mutta ylimmän johdon sitoutuminen on ollut tärkeää. Tiedon hankkiminen on kohdistunut esimerkiksi siihen, miten big datan käyttäminen muuttaa ihmisten elämää tulevaisuudessa ja jo nyt. (Öhrvall 2016.)

Palaan vielä sisällönanalyysin tuloksiin tulevaisuutta koskevan tiedon hyödyntämisen osalta. Mediapäälliköt ja heidän organisaationsa hyödyntävät tietoa varsinkin tuote- ja palvelu-uudistuksissa, strategiatyöskentelyssä, teknologioiden kehittämisessä sekä arjen työn keskellä tiedon jakamisessa ja päätöstenteossa. Hankaluutta tiedon hyödyntämiseen tuo se, että asiakkaat eivät välttämättä halua siirtyä tulevaisuuden tuotteisiin eli he haluavat lukea sanomalehteä niiden nykyisillä sisällöillä. Yrityksessä, jossa ennakointia tehdään kaikista systemaattisimmin, tiedon hyödyntäminen näkyy aikaisempaa enemmän päätösten tekemisen hetkillä. Päätöksentekoon on tullut lisää rohkeutta ja myös tekemisen energiaa on vapautunut.

Nostan esiin myös vuorovaikutuksen rooliin mediapäälliköiden ennakoinnissa. Mediapäälliköt ovat tutkimuksen mukaan siis aktiivisia hyödyntämään verkostoja ja muita vuorovaikutustilanteita tulevaisuutta koskevan tiedon hankkimisessa ja ymmärtämisessä. Keskusteluja käydään myös organisaatioiden sisällä. Tässä tutkimuksessa ei keskitytty vertaamaan organisaatioiden eri osastojen eroja, mutta toimitusten ja digiosastojen ero tuli selvästi esiin. Digijohtajat ja -päälliköt keskustelevat paljon enemmän oman organisaationsa kanssa tulevaisuuteen liittyvästä tiedosta. Keskustelua käydään virallisesti ja epävirallisesti, kasvotusten sekä verkossa, jonne tietoa jää myös talteen. Tämä on kiinnostava havainto, joka herättää kysymyksiä siitä, voivatko esimerkiksi organisaatorakenteet, kognitiiviset, käyttäytymiseen liittyvät tai poliittiset liittyvät syyt (Zahra & George 2002, 194)

selittää tilannetta. Päätoimittajat itse sanoivat syyksi sen, että toimitusten työssä korostuu päivittäisen uutistuotannon prosessien sitovuus ja työvuorot. Myös toimituksiin kohdistuneet henkilöstön irtisanomiset ovat vaikuttaneet tulevaisuuskeskusteluun, kun tulevaisuus on muuttunut media-ammattilaisille epävarmemmaksi.

Päätoimittajat sanoivat pyrkivänsä tuomaan esiin tulevaisuuden mahdollisuuksia uhkien sijaan, mikä on tulevaisuudentutkimuksen teorioiden näkökulmasta hyvä asia. Tulevaisuuteen voi varautumisen lisäksi myös vaikuttaa (Bell 1997, 73-74). Tutkimuksen mukaan mediapäälliköt ovat ymmärtäneet vaikuttamisen muutenkin yhdeksi ennakkoinnin eduista, mutta ei niin laajasti, kuin mihin ennakointi tarjoaa tutkimuskirjallisuuden valossa mahdollisuuksia. Tulevaisuudenkuvat kun vaikuttavat merkittävästi valintoihin ja päätöksentekoon joko motivoivana tai lamauttavina tekijöinä, mutta joskus myös itseään toteuttavina ennusteina (Rubin 2015). Ennakoinnin avulla voi näin ollen pyrkiä rakentamaan sellaista tulevaisuutta kuin itse haluaa sen sijaan että reagoi asioiden muuttumiseen. Sitran Megatrendit 2016 -muistiossa tähän viitataan mielestäni osuvasti otsikossa, jossa sanotaan, että ”Tulevaisuus tapahtuu nyt” (Kiiski Kataja 2016).

Tutkimukseni tulos herättää toki myös kyseenalaistamaan, onko pidemmälle katsova tulevaisuuden ennakointi keino, jolla voidaan rakentaa kilpailukykyä media-alalle ja erityisesti sanomalehtiä kustantaville yrityksille, kun ne eivät panosta siihen resurssiaan mitenkään erityisesti? Lehtiä kustantavat yritykset ovat siirtymässä painettujen julkaisujen tuottajista laajasti monikanavaisten sisältökokonaisuuksien tuottajiksi, jotka keskittyvät myös mediabrändien ja -alustojen kehittämiseen (Malmelin 2015, 19). Ne ovat siis suurten muutosten keskellä, joissa täytyy pystyä uudistamaan nopeasti tuotteita, palveluita ja toimintatapoja. Mielestäni tarvittaisiin lisää tutkimusta siitä, millaiset ennakkoinnin prosessit ja käytännöt sopivat tämäntyyppiseen kontekstiin. Teen näihin pohdintoihin liittyviä jatkotutkimuskysymyksiä myöhemmin tässä luvussa.

6.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tarkastelen seuraavaksi tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulosten arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkija joutuu alusta saakka jatkuvasti pohtimaan valintojensa vaikutuksia niin työnsä luotettavuuteen kuin analyysin kattavuuteen. Näin ollen laadullisen tutkimuksen pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja tutkimusta tulee arvioida kokonaisuutena. Tärkeää on tutkimuksen johdonmukaisuus suhteessa siihen, mikä on tutkimuksen kohde ja sen tarkoitus. (Eskola & Suoranta 2014, 209, 211; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136-137, 140.)

Tutkimusten luotettavuutta tarkastellaan usein validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Validiteetti viittaa siihen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on aiottu. Tässä tutkimuksessa mediaorganisaatioiden ennakointitoimintaa tarkastellaan mediapäälliköiden kautta, koska tavoitteena on ollut hankkia mahdollisimman kattavaa tietoa yritysten ennakkoinnista. Lisäksi oli tunnistettu, että johtajien kyvyt, asenteet ja ominaisuudet ovat strategisen osaamisen keskiössä (Teece ym. 1997). Valintaan vaikuttivat myös ne tieto- ja strategiajohtamisen teorioiden näkökulmat, joiden mukaan yritysten toiminnassa olennaista on se, miten organisaatio käyttää ihmisissä olevia tietoresursseja ja miten strategointi on organisaation tekemistä, eikä ylimmän johdon suunnittelua (mm. Helander ym. 2013; Whittington 2007, 2008). Uskon, että olen saanut mediapäälliköiden kautta kattavan kuvan tutkimusaiheesta valitsemassani kontekstissa eli tutkimus tuottaa tietoa siitä, mitä sen pitikin. Henkilöt, joita haastattelin, tunsivat yritystensä strategointia, mutta olivat myös syvällä osastojensa operatiivisessa johtamisessa ja toiminnassa.

Jos lähtökohtana olisi ollut perinteinen, nimenomaan strategiseen suunnitteluun perustuva strategiakäsitys, olisivat tutkimuksen tulokset voineet tuottaa erilaisen kuvan mediayhtiöiden ennakkoinnin prosesseista ja kyvykkyyksistä. Tutkimus olisi pitänyt kohdistaa yritysten toimitusjohtajiin, hallituksiin ja yrityskehitykseen. On mahdollista, että nämä tahot tekevät ennakointia holistisemmin ja hyödyntävät tietoa esimerkiksi yritysostoissa. Tässä tutkimuksessa haastatteluihin osallistuvista vain pieni osa työskentelee hallituksissa tai tiiviissä yhteistyössä niiden kanssa.

Tutkimuksen reliabiliteetti kertoo, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Eskola & Suoranta 2014, 214-215; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Siksi on tarpeellista tarkastella tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää. Tutkimusta aloittaessani pidin ainoana oikeana tapana tutkia aihetta laadullisella menetelmällä teemahaastatteluin. Tutkimuksen aikana totesin, että valinta on ollut oikea eli haastatteluilla saa hyvän käsityksen tulevaisuustiedon käytön ja ennakkoinnin kokonaisuudesta. Tutkimusta olisi kuitenkin voinut parantaa se, että olisin tutkinut myös yritysten kirjallisia materiaaleja strategioista sekä tuote- ja palvelunkehityksen suunnitelmista tai tietojärjestelmiin tallentunutta tulevaisuuskeskustelua. Mediapäälliköiden haastattelutilanteet kestivät vajaasta tunnista puoleentoista tuntiin, jolloin kaikki olennaiset asiat eivät välttämättä muistuneet mediapäätäjien mieleen. On tärkeää myös muistaa, että teemahaastatteluissa keskeistä on tutkittavien henkilöiden subjektiiviset kokemukset, minkä vuoksi haastatteluilla saadaan selville yksilöiden ajatuksia, kokemuksia ja hiljaista tietoa – ei kaikenkattavaa totuutta asioista. On aina myös mahdollista, että tutkimukseen osallistuneet puhuvat tutkimuksen aiheesta eri käsitteillä, joilla heitä lähestyin, vaikka pyrin minimoimaan riskin valitessani haastatteluiden teemoja. Aineiston analysoimisessa mitään tähän viittaavaa ei tullut esiin.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy myös pohdinta siitä, ovatko tulokset siirrettävissä (Eskola & Suoranta 2014, 212-213) eli yleistettävissä kertomaan kaikkien sanomalehtiä julkaisevien yritysten ennakkoinnin kyvykkyyksistä ja prosesseista? Voiko tuloksia yleistää jopa koko media-alaan? Tutkimukseen haastateltiin yhdeksän mediapäällikköä ja haastattelut kattavat noin 10 prosenttia Suomessa ilmestyvistä päivälehdistä. Haastateltavien joukko on pieni varsinkin, kun sitä vertaa koko mediatoimialan mediapäälliköiden määrään, jonka täytyy olla vähintään satoja henkilöitä. Tutkimuksen laajuus on kuitenkin mahdollisesti suurempi, kun sitä katsotaan mediayhtiöiden kokonaistavoittavuuden kautta. Tutkimustulosten yleistettävyys näyttää paremmalta myös silloin, kun niitä arvioi kylläntymisen näkökulmasta, mikä tapahtui tutkimuksessa nopeasti monelta osin. Erityisesti kylläntyminen tapahtui siinä, mihin mediapäälliköiden tulevaisuutta koskevan tiedon hakeminen suuntautuu ja miten paljon mediapäälliköt käyttävät sosiaalisia sovittelumekanismeja absorptiivisen kapasiteetin muodostumisessa.

En kuitenkaan yleistäisi tuloksia varauksetta koko media-alalle. En ryhtynyt tutkimaan aihetta toimialan laajuisesti, koska tunnistin, että esimerkiksi uusilla, pienillä mediayrityksillä on erilainen tausta kuin sanomalehtiä kustantavilla yhtiöillä, mikä voi vaikuttaa muun muassa niiden tapaan tehdä strategioita (Mintzberg ym. 1998). Lisäksi media-alaa koskevat määritelmät ja kuvaukset muuttuvat tällä hetkellä nopeasti (Malmelin 2015, 18), minkä vuoksi alan toimijoiden rajaaminen olisi ollut oman tutkimuksensa aihe.

Kukaan ei voi koskaan olla varma siitä, ettei tutkimuskohde tuota enää uutta tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 60) minkä osoitti itselleni muusta tutkimusaineistosta poikennut haastattelu, jonka tein tutkimusaineiston keruun jälkimmäisellä puoliskolla. On siis mahdollista, että muissa suomalaisissa sanomalehtiä julkaisevissa yhtiöissä, kuin niissä, jotka ovat mukana tässä työssä, käytetään tulevaisuustietoa perusteellisemmin kuin mitä tutkimustulokseni osoittavat.

6.3. Ehdotukset jatkotutkimukselle

Teen viimeiseksi tutkimusaiheeseeni liittyviä ehdotuksia jatkotutkimukselle. Olen ollut yllättynyt siitä, että ennakkointia osana organisaation normaalia tekemistä ja sisäisen kapasiteetin rakentumista on tutkittu vähän eli tutkimus on keskittynyt irrallisiin, lineaarisiin ennakkointiprosesseihin, ennakkoinnin tulosten tuottamiseen sekä organisaatioiden ylimpään johtoon (Dufva 2016a; Hines & Gold 2015, 107; Saprang ym. 2013). Oma tutkimukseni ja teoreettinen lähestymistapani edustaa erilaista näkökulmaa, jota voisi kutsua ehkä ”ennakkointi käytäntöinä” -tutkimukseksi (vrt. esimerkiksi strategia käytäntöinä -tutkimus) (Whittington 2007, 2008).

Ennakoinnin tutkimuksen painopisteet selvisivät itselleni vasta aiheen valittuani, mikä oli hyvä asia, koska en tiedä, olisinko ryhtynyt muuten tähän tutkimukseen. Nuori tutkija kohtaa monia kysymyksiä, kun ryhtyy luomaan omaa teoreettista lähestymistapaa. Nyt tutkimuksen valmistuessa olen kuitenkin vakuuttunut siitä, että sisällönanalyysin tekeminen valitsemillani teorioilla on tuottanut luotettavia tutkimustuloksia. Jatkotutkimuksen näkökulmasta herää kuitenkin kysymys siitä, *”miten on mahdollista rakentaa ennakkoinnin prosesseja ja kyvykkyyksiä osana organisaation normaalia toimintaa mediakontekstissa?”*. Onko se nimenomaan ennakkoinnin ja resurssipohjaisten tietoteorioiden hyödyntäminen, systeeminen näkökulma (Dufva 2016) tai kenties enemmänkin sosiaaliseen konstruktionismin osoittama tie eli se, jota Saprong ym. (2013) ovat lähteneet tutkimaan?

Toinen kysymykseni liittyy samaan aiheeseen ja kohdistuu tulevaisuudentutkimuksen alueelle: *”Mitkä ennakkoinnin menetelmät ja prosessit tuottavat parhaiten tietoa mediakontekstissa?”*. Tulevaisuudentutkimuksen piiristä on vaikea löytää toiminnalliseen hyödyntämiseen apua, koska se ei ole tiedonalana keskittynyt tulevaisuustietoa hyödyntävien toimijoiden suoraan ohjaamiseen (Sneck 2002, 3). Tutkimuskirjallisuudessa esitetään, että tulevaisuustiedon hyödynnettävyyttä organisaatioissa voidaan parantaa muun muassa aidolla kiinnostuksella, sitoutumisella, tavoitteiden asettamisella, seurannalla ja ennakkoinnin kehittämisellä (Daheim & Uerz 2008, 327-328; Mannermaa 1999) eli käyttämällä varsinkin johtamisen kirjallisuutta apuna. Näissä näkemyksissä ei kuitenkaan huomioida riittävästi sitä, missä, miten ja kenen kanssa ennakkointitietoa on tuotettu.

Ennakointi on Beckerin (2002,6) mukaan organisaatioissa erityisen tärkeää kehitettäessä tutkimus- ja innovaatiostrategioita. Tässä tutkimuksessa ketterät tuotekehitysmenetelmät esiintyvät toimintatapoina, joita sanomalehtiyhtiöt mielellään käyttävät. Asetelma asettaa myös tutkimuskysymyksen: *”Miten tehokkaasti liiketoiminnan kilpailukyky kasvaa mediatoimialalla, kun käytetään ketteriä kehitysmenetelmiä?”* Kysymys on relevantti myös muilla toimialoilla julkista sektoria myöten nyt kun suomalaisia kannustetaan kokeiluihin maan hallituksenkin kautta.

Entä *”Onko tulevaisuuden ennakointi ketteryyden rinnalla toinen menetelmä, jonka avulla media-ala voi synnyttää uutta kilpailuetua?”*. Kysymyksiin vastaaminen edellyttäisi laajempaa media-alan tutkimusta niistä strategioista, joilla mediayhtiöitä johdetaan. Mediaorganisaatioiden ja niiden johtamisen järjestelmällinen tutkiminen on kehittynyt hitaasti, johon yksi syy on alan liittyvät erityispiirteet, kuten yhteiskunnallisuus ja luovuuden painottuminen, jotka eivät ole johtamisen tutkimuksen valtavirtaa (Malmelin 2015, 11-12). Case-tutkimuksen kohdistaminen tämän tutkimuksen yritykseen, jossa ennakkointia tehdään systemaattisimmin, voisi mahdollisesti tuottaa jatkotutkimuskysymykseen vastaamiseen kiinnostavaa tietoa.

Viimeinen jatkotutkimuksen aihe koskee ennakointia suomalaisissa yrityksissä: *“Millaisia ennakkoinnin prosesseja ja kyvykkyyksiä suomalaisissa yrityksissä on?”*. Tällaista laajempaa tutkimusta ei ole maassamme tehty. Lähimmät aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat muualta Euroopasta (mm. Becker 2002; Daheim & Uerz 2008). Olisi ollut kiinnostavaa verrata tämän tutkimuksen tuloksia johonkin toiseen kotimaiseen toimialaan ja koko yrityskentän tilanteeseen ylipäätään.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2007. Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.
- Alavi, M. & Leinder, D.E. 2001. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*. Vol. 25, no. 1. s. 107-136.
- Andersen, P.D. & Jørgensen, P.H. & Lading, L. & Rasmunssen, B. 2004. Sensor foresight - technology and market. *Technovation*. Vol. 14, Issue 4. s. 311-320.
- Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Artefakta-sarja. Akatiimi Oy. Helsinki.
- Barney, J. B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*. Vol 27, no. 6. s. 643-650.
- Bell, W. 1997. Foundations of futures studies: human science for a new era. Vol. 1. History, purposes and knowledge. Transaction Publishers. New Brunswick.
- Chaffee, E.E. 1985. Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*. Vol. 10, no. 1. s. 89-98.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. 1989. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*. Vol. 99, no. 397. s. 569-596.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D. A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35. s. 128-152.
- Dator, J. 1996. Futures Studies as Applied Knowledge. Teoksessa *New Thinking for a New Millennium: The Knowledge Base of Futures Studies*. Toim. Slaughter, R. A. Routledge. London. s. 105-115.
- Dufva, M. 2015. Ennakointi, tulevaisuusajattelu ja strategiset tiekartat. Esitysmateriaali 20.8.2015. VTT. Lainattu 15.2.2016 <https://www.innokyla.fi/documents/732384/079c74fc-ffac-4d2a-a8b4-8d2cebe4e99b>
- Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015a. Knowledge creation dynamics in foresight: A knowledge typology and exploratory method to analyse foresight workshops. *Technological Forecasting and Social Change*, 94. s. 251-268.
- Dufva, M. & Ahlqvist, T. 2015b. Miten edistää hallituksen ja eduskunnan välistä tulevaisuusdialogia? *Valtioneuvoston selvitys ja julkaisutoiminnan julkaisusarja 17/2015*. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki.
- Dufva, M. 2016a. Knowledge creation in foresight: A practice- and systems-oriented view. Väitöskirja. Aalto-yliopisto. Helsinki.
- Dufva, M. 2016b. Ennakointia systeeminäkökulmasta. Esitys Tulevaisuuden tutkimuksen seuran tilaisuudessa 12.4.2016. Helsinki.

Eisenhardt, K.M. & Martin, J.A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities*. Vol. 21, Issue 10-11. s. 1105–1121.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.

Finpro. 2011. Brodman 2020 ja Finpro tutkivat ennakkointia osana yritysten strategista päätöksentekoa. Uutinen Finpron www-sivuilla. Julkaistu 24.11.2011. Lainattu 10.1.2016.
https://www.finpro.fi/uutiset-2011/-/asset_publisher/i7yD/content/boardman-2020-ja-finpro-tutkivat-ennakkointia-osana-yritysten-strategista-paatoksentekoa;jsessionid=F114758C10BE8BC9D301660FBA17670F.webapp1?redirect=https%3A%2F%2Fwww.finpro.fi%2Fuutiset-2011%3Bjsessionid%3DF114758C10BE8BC9D301660FBA17670F.webapp1%3Fp_p_id%3D101_INS_TANCE_i7yD%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_count%3D1

Grant, R.M. 1996. Toward a knowledge-Based Theory of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17, special Issue: knowledge and the firm. s. 109–122.

Hansen, M.T. 1999. The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44. s. 82-111.

Harmaakorpi, V. 2008. Käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan innovaatioympäristöt. Teoksessa *Innovaatioympäristön monet kasvot*. Toim. Mustikkamäki, N. & Sotarauta, M. Tampere University Press. Tampere.

Heinonen, S. 2010. Yhdyskuntien kestävä tulevaisuus. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun kauppakorkeakoulu. Lainattu 9.1.2016.
https://www.tem.fi/files/25273/Yhdyskuntien_kestava_tulevaisuus.pdf

Heinonen, S. & Ruotsalainen, J. & Kurki, S. 2012. Luova tulevaisuustila ja tulevaisuuden osaamisen ennakkointi. Tulevaisuuden tutkimuskeskus Tutu e-julkaisuja 4/2012.

Hellman, H. & Nieminen, H. 2015. Mediatyhtiönä yhteiskunnassa. Teoksessa *Mediajohtaminen*. Toim. Malmelin, N. & Villi, M. Gaudeamus. Helsinki. s. 33-58.

Hines, A. & Gold, J. 2015. An organizational futurist role for integrating foresight into corporations. *Technological Forecasting & Social Change*. Vol 101. s. 99–111.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1982. Teemahaastattelu. Gaudeamus. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Inayatullah, S. 1998. Causal Layered Analysis: poststructuralism as method. *Futures*. Vol. 30, Issue 8. s. 815–829.

Kim, L. 1998. Crisis Construction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor. *Organization Science*. Vol. 9, no. 4. s. 506-521.

Kaivo-oja, J. 2014. Ubiikkiteknologian ja media-alan tulevaisuus. Muutoshaasteet journalismissa ja mediassa. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Tutu e-julkaisuja 15/2014. Tampere.

Kaivo-oja, J. 2015. Suomen innovaatiojärjestelmän kehitys ja tulevaisuus: Miten selvittäään

finanssikriisistä ja leikkauksista? Kalevi Sorsa –säätöön raportti. Joulukuu 2015.

Kuuluvainen, A. 2011. Dynaamiset kyvykkyydet pähkinäkuoressa: miksi ilmiö on niin vaikea hahmottaa? Blogikirjoitus sivustolla CCR Centre for collaborative research. Lainattu 15.2.2016 <http://centreforcollaborativeresearch.blogspot.fi/2011/10/normal-o-21-false-false-false-en-us-x.html?view=magazine>

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitran muistio. Lainattu 29.4.2016. https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf

Koski, H. 2012. The Role of Data and Knowledge in Firms' Service and Product Innovation. *Etlä – Elinkeinoelämän tutkimuskeskus. Keskustelunaiheita. Discussion papers.* No. 1272.

Lowe, G.F. & Virta, S. 2015. Mediatuotteiden ja -innovaatioiden johtaminen. Teoksessa *Mediajohtaminen*. Toim. Malmelin, N. & Villi, M. Gaudeamus. Helsinki. s. 95-114.

LUT. 2015. Innopakki - käytäntölähtöisen innovaatiotoiminnan käsikirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Lainattu 21.12.2015. <http://www.lut.fi/innopakki>

Major, E. & Asch, D. & Cordey-Hayes, M. 2001. Foresight as a core competence. *Futures* 22. s. 91-107.

Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä. Teoksessa *Miten tutkimme tulevaisuuksia?*. Toim. Kuusi, O. & Bergman, T. & Salminen, H. 3. painos. Acta Futura Fennica 5. Sastamala. s. 14-22.

Malmelin, N. 2015. Mediajohtaminen oppialana. Teoksessa *Mediajohtaminen*. Toim. Malmelin, N. & Villi, M. Gaudeamus. Helsinki. s. 11-31.

Marshall, C. & Rossman, G.B. 1999. Designing qualitative research. 3. painos. SAGE Publications.

MediaAuditFinland www-sivut. 2016. KTM 2015: lukijamäärät ja kokonaistavoittavuudet. Lainattu 1.5.2016. http://mediaauditfinland.fi/wp-content/uploads/2016/02/KMT_2015_tulokset.pdf

Miles, I. & Harper, J.C. & Georghiou, L. & Keenan, M. & Popper, R. 2008. The many faces of foresight. Teoksessa *The Handbook of Technology Foresight*. Toim. Georghiou, L. & Harper, J. C. & Keenan, M. & Miles, I. & Popper, R. Edward Ergon Publishing Limited. Cheltenham.

Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. Strategy Safari. Free Press. New York.

Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp. Helsinki.

Moisander, J. & Laine, P-M. & Järventie-Thesleff, R. 2015. Strateginen johtaminen ja strategiatyö mediayhtiöissä. Teoksessa *Mediajohtaminen*. Toim. Malmelin, N. & Villi, M. Gaudeamus. Helsinki. s. 115-132.

Niiniluoto, I. 2010. Miten tieto muuttuu viisaudeksi ja sivistykseksi? Studia Generalia 2010: Tieto muuttuvassa maailmassa. 7.10.2010. Helsingin yliopisto. Helsinki. Lainattu 5.1.2016 https://www.avoin.helsinki.fi/studiageneralia/arkisto/2010/Ilkka_Niiniluoto_07102010.pdf

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge creating company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. New York.

- Rohrbeck, R. 2010. Corporate Foresight. Towards a Maturity Model for the Future Orientation of a Firm. Springer Heidelberg Dordrecht. London, New York.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Rubin, A. 2015. Tulevaisuuksientutkimus tiedonalana ja tieteellisenä tutkimuksena. Metodix www-sivusto. Lainattu 29.12.2015. <https://metodix.wordpress.com/2014/12/02/anita-rubin-tulevaisuuksientutkimus-tiedonalana-ja-tieteellisena-tutkimuksena/>
- Sanomalehtien liitto www-sivut. 2016. Sanomalehtitieto. Lainattu 4.4.2016. <http://www.sanomalehdet.fi/sanomalehtitieto>
- Sarpong, D. & Maclean, M & Alexander, E. 2013. Organizing strategic foresight: A contextual parctise of “way finding”. *Futures*. Vol. 53. s. 33-41.
- Slaughter, R.A. 1995. The Foresight Principle: Cultural Recovery in the 21st Century. Adamantine. Lontoo.
- Sneck, T. 2002. Hypoteeseista ja skenaarioista kohti yhteiskäyttäjien ennakkoivia ohjantajärjestelmiä. Ennakointityön toiminnallinen hyödyntäminen. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Helsinki.
- Stähle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma, tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Edita. Helsinki.
- Szulanski, G. 1996. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 17. s. 27-43.
- Teece, D.J. & Pisano, G. & Shuen, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18: 7. s. 509-533.
- Tilastokeskus. 2016. Videotallenteiden myynti romahti. Tiedote Tilastokeskuksen www-sivuilla. Julkaistu 4.12.2015. Lainattu 4.4.2016. http://tilastokeskus.fi/til/jvie/2014/jvie_2014_2015-12-04_tie_001_fi.html
- Tilastokeskus. 2014. Joukkoviestimet, Finnish Mass Media -raportti. Tilastokeskus. Helsinki.
- Todorova, G. & Durisin, B. 2007. Abroptive Capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review* 2007. Vol. 32, no. 3. s. 774-786.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu laitos. Tammi. Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki. Lainattu 1.4.2016. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Uotila, T. & Mäkimattila, M. & Harmaakorpi, V. & Melkas, H. 2012. Combining Foresight and Innovation: Developing a Conceptual Model. Teoksessa *Practice-Based Innovation: Insights, Applications and Policy Implications*. Toim. Melkas, H. & Harmaakorpi, V. Springer-Verlag. Berlin Heidelberg.

Viestinnän keskusliitto 2016 www-sivut. Tietoa media-alasta. Lainattu 5.4.2016
http://www.vkl.fi/tietoa_media-alasta

Whittington, R. 2006. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*. Vol. 27, no. 5. s. 613–634.

Whittington, R. 2007. “Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the Sociological Eye”. *Organization Studies*. Vol. 28, no. 10. s. 1575–1586.

Zahra, S. A. & George, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*. Vol. 27, no. 2. s. 185-203.

Öhrvall, S. 2016. Swedish news meet the new consumer. Puheenvuoro seminaarissa “Millainen on journalismin uusi ekosysteemi?”. Media Future Makers. 21.4.2016. Helsinki.